



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Carrera: Lic. Gestión de Recursos Humanos

Título:

**GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN EMPRESAS FAMILIARES
DEL ÁREA DE TECNOLOGIA Y SERVICIOS DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA**

Alumno: Andreani, F. Nicolás

Legajo: VRHU08897

Córdoba, Agosto 2019

Resumen

El presente Manuscrito Científico tiene como objetivo general determinar la gestión del recurso humano en empresas familiares del área de tecnología y servicios, en el contexto de la competitividad y la sustentabilidad, de la realidad socio-económica de la ciudad de Córdoba. Los antecedentes de la investigación sirvieron de apoyo como documentación histórica y referencial y permitieron identificar que en la gestión del recurso humano existen elementos de baja motivación y falta de incentivos a los trabajadores de este tipo de empresa. El tipo de investigación utilizado fue de tipo descriptivo y el diseño de campo. La población objetivo fue de 07 gerentes de empresas familiares de tecnología y servicios de la ciudad de Córdoba a los cuales se les aplicó la técnica de la encuesta a través de un cuestionario cerrado a escala Likert. Los resultados obtenidos muestran que a pesar de la baja motivación, las empresas cuentan con trabajadores que poseen habilidades y destrezas importantes que necesitan ser puestas en práctica. Además, plantean una nueva significación de la gestión del recurso humano, caracterizada por la necesidad de fortalecer el liderazgo gerencial transformacional, para hacer equilibradas las relaciones humanas y laborales, consolidar el proceso de comunicación interno y externo de este tipo de empresas familiares, propiciar la inspiración y motivación en los trabajadores, moldeando dentro de la organización una serie de capacidades en la que se desarrollen nuevos valores en la manera de comprender la relación del trabajador con su empresa.

Palabras clave: *Gestión, Recurso Humano; Empresas Familiares, Tecnología, Servicios.*

Abstract

The present Scientific Manuscript has as a general objective to determine the management of human resources in family businesses in the area of technology and services, in the context of competitiveness and sustainability, of the socio-economic reality of the city of Córdoba. The background of the research served as support as historical and referential documentation and allowed to identify that in the management of human resources there are elements of low motivation and lack of incentives to workers of this type of company. The type of research used was descriptive type and field design. The target population was 07 managers of family technology and services companies in the city of Córdoba, to whom the survey technique was applied through a closed Likert-scale questionnaire. The results obtained show that despite the low motivation, companies have workers who possess important skills and abilities that need to be put into practice. In addition, they pose a new significance in the management of human resources, characterized by the need to strengthen transformational management leadership, to balance human and labor relations, consolidate the process of internal and external communication of this type of family business, promote the inspiration and motivation in the workers, shaping within the organization a series of capacities in which new values are developed in the way of understanding the worker's relationship with his company.

Keywords: *Management, Human Resource; Family Businesses, Technology, Services.*

Índice

Resumen.....	2
Abstract	3
Índice.....	4
Introducción.....	5
Métodos.....	21
Diseño de la Investigación	21
Población.....	21
Instrumentos de Recolección de la Información	22
Análisis de Datos	22
Resultados	24
Discusión.....	31
Bibliografía.....	43
Anexos	44
Consentimiento Informado para Participantes de Investigación	45
Cuestionario modalidad Escala Likert	47
Instrumento utilizado y Resultados (Cuestionario cerrado Escala Likert).....	48

Introducción

Las empresas familiares constituyen en Latinoamérica un bastión importante en el desarrollo y progreso de sus pueblos. Ello no ha sido indiferente en la realidad socio-económica de la Argentina, sobre todo en la experiencia de la ciudad de Córdoba, donde la inmigración europea ha tenido una importante presencia.

En el caso de la ciudad de Córdoba, como antecedente local, se identifica, uno de tipo histórico, como es el trabajo investigativo de Rodríguez Alcaide, Rodríguez Zapatero, & Rodríguez (2006), titulado “Marco Conceptual y Liderazgo en la Empresa Familiar”, auspiciado por la Universidad de Córdoba, el cual es un estudio de tipo descriptivo-bibliográfico, que parte del objetivo de conocer el marco conceptual que define las empresas familiares en el ámbito territorial-espacial de la ciudad de Córdoba. La conclusión a la cual llegaron los investigadores es que en este tipo de empresas hay un liderazgo auténtico que se muestra como requisito fundamental para el desarrollo de los objetivos productivos de este tipo de organización; también destacan los investigadores, que son empresas que pueden ganar dinero, generar beneficio incluso en ausencia de un claro liderazgo, pero quedan lejos de alcanzar todo su potencial de desarrollo.

Así mismo, el estudio investigativo de Lucero Bringas & Ribbert (2016), titulado “Observatorio de Empresa Familiar”, del Centro de la Empresa Familiar UCC y el Ministerio de Industria, sede en la ciudad de Córdoba, donde se aborda un estudio descriptivo de campo de las instituciones en pos a su continuidad y fortalecimiento dada su relevancia en la economía, sociedad y para la propia familia empresarial. En un aspecto preciso, la investigación destaca que uno de los mayores desafíos en la empresa familiar es la búsqueda del equilibrio entre la compañía y los miembros del clan. Una de

las principales características de este tipo de organizaciones es el solapamiento entre ambas instituciones. La sinergia entre ambos sistemas provoca el rápido crecimiento del negocio familiar que constituye su mayor ventaja competitiva, ese activo intangible la hace única y permite su vertiginoso desarrollo.

De manera puntual, los investigadores perciben que la base contractual de las empresas familiares es emocional y percibe el negocio como una actividad que evoluciona a través del trabajo constante, creando alrededor de sus productos y servicios una imagen amigable y de vínculo directo con los clientes y usuarios de dichas organizaciones.

Como ideas concluyentes, los investigadores expresan que las organizaciones de carácter familiar en Córdoba, tienen un impacto positivo en la economía tanto a nivel macro como microeconómico; de este modo, en la región, los puntos característicos que las caracterizan son la vocación y continuidad, del traspaso del legado familiar generación tras generación, y la gestión empresarial para dirigir, tomar decisiones, controlando y estableciendo funciones que cumplen sus responsabilidades valiéndose de un plan estratégico que permite a todos hablar un lenguaje en común, de indicadores orientados al cumplimiento de los objetivos de producción.

A grandes rasgos, el observatorio de empresas familiares, destacan los autores, es una gran oportunidad para las organizaciones familiares cordobesas, siendo un aporte pionero para el desarrollo económico de la ciudad y del país.

Por otro lado, desde el plano internacional y nacional, está la investigación de Borjas (2015), titulada “La gestión de las empresas familiares”, la cual tuvo como objetivo describir los factores que están presentes en la gestión de las empresas familiares (EF) dedicadas a la comercialización de alimentos en cadenas de

supermercados, ubicadas en el área metropolitana de Caracas, Venezuela. En el abordaje metodológico se utilizó la técnica de estudio de caso de tipo descriptivo, que permitió analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo contemporáneo dentro de su contexto real. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario con cinco alternativas que se contrastó en sus resultados con información de fuentes secundarias, como documentos y archivos proporcionados por los informantes claves. Las categorías que emergieron en esta investigación fueron: gestión de transferencia de dirección, criterios de éxito de la gestión, cultura en las empresas familiares estudiadas e impacto de la tecnología en la gestión.

También está la investigación de Esparza (2015), titulada “La Gestión Integral de las Empresas Familiares Turísticas Mexicanas”, como factor estratégico y sostenible de competitividad empresarial tuvo como propósito caracterizar y analizar la gestión de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMEs) familiares del sector turístico del estado de Quintana Roo, México, como factor estratégico y sostenible de competitividad empresarial. En este estudio se aporta evidencia teórica y empírica acerca de la gestión integral de las empresas familiares, abordándose desde un enfoque multidisciplinar, considerando la perspectiva estratégica y competitiva, la perspectiva financiera y de implementación de los sistemas de control de gestión (SCG), así como la cultura empresarial.

Las MIPyMEs mantienen el 71,9% de los empleos de las empresas del sector productivo y contribuyen al 52% del PIB; la importancia que las empresas familiares representan para el desarrollo económico de una nación. Igualmente, en esta tesis se analizan todos estos aspectos de gestión relacionados con las MIPyMEs familiares turísticas quintanarroenses. Asimismo, este Estado se encuentra dentro de los cinco

destinos turísticos más importantes del país, en cuanto a unidades económicas asociadas al turismo.

Desde estos antecedentes se aborda un enfoque teórico-conceptual-histórico que le da sustento a la necesidad de explorar la gestión de las empresas familiares para la competitividad y sustentabilidad. El proceso de consolidación de las empresas familiares en la Argentina se fue gestando durante todo el proceso de colonización, independencia y creación del Estado Nacional; ha estado orientado, principalmente, a estimular el desarrollo agrícola y el comercio; las leyes de carácter comerciales han reforzado la posibilidad de ir consolidando empresas familiares como estrategia de los grupos sociales para ir fortaleciendo la comercialización de bienes y servicios; las empresas familiares, como organización que se ha fortalecido a lo largo de los años, y han ido en crecimiento al punto de constituir más del 40% de las empresas en el mundo, se han ido consolidando como unidades económicas bajo la figura de la cultura de la familia como fuente de orgullo, estabilidad, compromiso, motivación, adaptación en tiempos de crisis y disposición a reinvertir los beneficios.

Los cargos claves en el más alto nivel gerencial son ocupados por familiares o accionistas de la empresa, esa es una realidad; generalmente quienes ocupan cargos gerenciales importantes (fundador o familiares), también se encargan de asumir funciones operativas y tareas cotidianas, lo cual conduce al exceso y, por ende, a una acumulación de trabajo.

En relación a la estructura organizacional de la empresa, ésta funciona con frecuencia igual desde su fundación, lográndose mantener el mismo enfoque gerencial, lo cual evidencia un bajo nivel de innovación en aspectos organizacionales. Y la formalización en cuanto a toma de decisiones, procesos, sistemas de comunicación

y control tiende a ser muy bajos, ya que predominan en la empresa las relaciones personales y la comunicación verbal.

Igualmente, en acepción de Vainrub y Rodríguez (2017), como secuela de su estudio de doce empresas familiares latinoamericanas, se analizaron tres aspectos: la planificación del Estado y la sucesión; y que existen debilidades que se reflejan en la gestión de la empresa familiar. En tal sentido, se observó que dichas empresas poseen estructuras organizativas que tienden a ser confusas y una división de tareas medianamente clara. En cuanto al manejo de la gestión de recursos humanos y la planificación, en la experiencia de las organizaciones familiares, no existen planes de sucesión formal ni asesoría para tal fin, por lo que se evidenció la carencia de herramientas como el protocolo familiar que regulan el sistema familia-empresa.

La dirección o gobernabilidad del negocio, en las empresas familiares, recae en la figura del fundador o un grupo de herederos. Entre los principales problemas detectados que atañe al sistema familia, están: la falta de comunicación o diálogo entre los miembros de la familia, desacuerdo por salarios y remuneraciones, diversidad de criterio para la reinversión de utilidades y potenciales problemas de poder derivados de los próximos procesos sucesorias por lo que habrán de transitar.

En este aspecto se destaca el aporte de Briceño (2014), quien realizó una investigación sobre la gestión de empresas familiares, como un factor clave para su desempeño. Entre las características más relevantes que alcanzó a identificar está la mayor parte de las empresas de esta región, están vinculadas con el sector del comercio y los servicios, donde predominan las organizaciones de menor tamaño, presentan cierta tradición, emplean el apellido familiar como rasgo de reconocimiento,

existe trayectoria en el tiempo, su gerencia está a cargo de profesionales y técnicos y practican el autofinanciamiento, entre otras.

Esto lleva a considerar el emprendimiento como una acción estratégica fundamental, inherente a la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos. Por otra parte, las personas que tienen una idea de negocio, y la perciben como una oportunidad que le ofrece el mercado y que ha tenido la motivación, se da gracias al impulso y la habilidad de contar con un talento humano visionario e identificado con los valores y principios de la idea de negocios. El emprendedor es capaz de acometer un proyecto que es rechazado por la mayoría, interpretando las características reales del entorno a pesar de que no son aparentes a su competencia. Ese valor del emprendimiento, a juicio de Fillion, Cisneros y Mejía-Morelos (2011), para quienes quieren ser emprender no hay fórmulas mágicas, porque impulsar un...

...negocio no es una tarea fácil. No existe una receta mágica ni un formato a seguir para lograrlo. El emprendedor tiene que preguntarse constantemente si lo que hace es pertinente o si es posible mejorarlo. En efecto, se tiene que poner constantemente en tela de juicio la factibilidad de la empresa (es decir, los procesos, la ubicación, el mercado, el financiamiento y otros aspectos más que ya se mencionaron) para poder detectar posibilidades de mejora. Realizar estudios de factibilidad permite al emprendedor identificar obstáculos que podrían presentarse, descubrir áreas de oportunidad que no se habían considerado y evitar realizar malas inversiones (pág. 9).

En líneas generales, el emprendedor es capaz de enfrentar eficazmente los desafíos que presenta el cambio constante, así como satisfacer a los clientes por sobre lo que la competencia ofrece, y promover un enriquecimiento del que todos ganan.

Es importante acotar que convertirse en empresario trae consigo el nacimiento de una serie de obligaciones, y el hecho de asumir determinados riesgos; no todas las personas poseen las cualidades y los conocimientos suficientes para crear una empresa y dirigirla posteriormente, aunque los conocimientos pueden llegar a adquirirse.

Las empresas familiares buscan consolidar su evolución por la vía de una serie de implicaciones que van creciendo con la propia empresa; a medida que crece, va exigiendo modificaciones en el comportamiento de sus propietarios; cuanto más crezca la empresa, más rápidos deberán ser los cambios; iniciar un negocio es muy diferente a administrar el recurso humano de una organización.

Es por eso que en las empresas familiares el emprendedor está atento a los desafíos que su empresa le impone, para poder implementar anticipadamente los conocimientos y habilidades exigidas. Los factores relacionados al emprendedor son las características del empresario que intervienen directamente en el proceso de creación y desarrollo de empresas.

Los factores de éxito de las empresas familiares, adquieren una mayor o menor relevancia de acuerdo con el estado de evolución de la empresa. El éxito de una empresa se origina cuando hay un equilibrio en la empresa, el ambiente y el emprendedor, son tres variables que se influyen mutuamente; se genera una serie de necesidades que necesitan ser atendidas para que la empresa obtenga el éxito, donde su evolución está en el marco del tiempo, el equilibrio y el desempeño de los factores de negocio propios de cada empresa.

Ahora bien, la variedad de factores que llevan a las empresas familiares al éxito, están relacionadas a la figura del emprendedor; resulta claro, que el fracaso de una

empresa es un proceso de aprendizaje doloroso y traumático, pues están envueltos muchos recursos propios y de terceros, así como energía y entusiasmo. Dentro de las diversas áreas del conocimiento que tienen que ser atendidas en el estudio del éxito empresarial, casi todas confirman que el fundador es la pieza fundamental para que efectivamente ocurra el éxito está en la administración efectiva del recurso humano.

Los antecedentes planteados ahondan acerca de la vinculación entre el proceso administrativo y el talento humano; en este sentido las empresas familiares son negocios donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. No obstante, estas empresas tienen grandes desafíos en su desarrollo para llegar a crecer y consolidarse, la mayoría de los cuales se resuelven mediante la definición a tiempo de reglas de juego y criterios claros. Uno de estos desafíos es el de mantener un espíritu emprendedor e innovación desde la familia que permita la sustentabilidad y productividad hacia la empresa.

En este contexto, según Pérez, Basco, García-Tenorio y Giménez (2016), este tipo de empresas son creadas debido al comportamiento emprendedor de uno o más fundadores, que descubren y explotan una oportunidad. Para crecer y sobrevivir en este entorno caracterizado por la globalización de los mercados, los desarrollos tecnológicos los avances en las tecnologías de la información y de la comunicación; es necesario que este comportamiento emprendedor sea transmitido a las siguientes generaciones.

De este modo, el recurso humano de las empresas familiares es visto como un importante elemento en la supervivencia y crecimiento de las empresas familiares porque ayuda a crear trabajo y riqueza para los miembros familiares.

En la ciudad de Córdoba-Argentina, después de la década de los cuarenta del siglo XX, surgieron, producto de la inmigración europea y de los incentivos a los connacionales argentinos para poner en práctica ideas innovadoras que le dieran independencia laboral y a su vez ayudara al crecimiento y progreso económico local. Al inicio se comenzó a tomar auge la agricultura, el comercio y áreas de servicio, donde el manejo artístico-artesanal de materiales nobles como la madera, elevó la calidad estética de la construcción de viviendas en Córdoba. Ya a finales de los noventa del siglo XX, y primeros años del siglo XXI, comenzó el auge las empresas de tecnología y manejo de la información y la comunicación, a través de la informática y las telecomunicaciones digitales.

Esto habla muy bien de la libertad que se tenía en la localidad para la acogida del oficio laboral deseado, así, los inmigrantes, dependiendo de sus capacidades y conocimientos se desempeñaron en diversas actividades, alcanzaron darle cuerpo a sus ideas empresariales.

Se destaca, en la experiencia de la ciudad de Córdoba, aparte de la intencionalidad en el trabajo agrícola, el desarrollo de otras artes y oficios, como el área de la mecánica, micro-mecánica, herrería, trabajos de artesanía, ferretería y construcción. Según exponen Pérez, Basco, García-Tenorio y Giménez (2016), es el sector informático y telemático el que más ha crecido en los primeros lustros del siglo veintiuno.

Las empresas familiares de tecnología e informática, representan un motor importante para el crecimiento en las economías no solamente locales, sino alrededor del mundo. El entendimiento acerca de cómo las empresas familiares añaden valor y crean riqueza a este tipo de área de servicio, la investigación sobre las prácticas de emprendedurismo de las empresas familiares de tecnología, parte por entender que son

organizaciones que contribuyen al bienestar económico a través de una nueva creación de valor, donde en el mundo digital cuentan con la presencia de monedas, o capital de valor muy efectivo, para la compra de bienes y servicios.

Por otra parte, según Aldrich y Cliff (2015), los rasgos específicos de las empresas familiares de tecnología e informática en Argentina, tienen como perfil que incitan a desarrollar un comportamiento emprendedor que surge de las relaciones humanas, partiendo de una cultura de la empresa familiar teniendo una gestión que se sustenta en la propiedad unida y fomentada en el comportamiento proactivo e innovador.

Sin embargo, las características propias de las empresas familiares también suelen impedir las iniciativas de otras empresas, siendo resistentes al cambio y la orientación conservadora; así como adversa al riesgo pueden limitar la orientación emprendedora del recurso humano.

De este modo, en el ámbito empresarial familiar de tecnología e informática, en la mayoría de las economías latinoamericanas, y con especial presencia en la economía local de la ciudad de Córdoba, se producen por importantes cambios generacionales; los nuevos sucesores consecuentes del cambio generacional están mejor preparados, puesto que tienen una mayor formación y han vivido el trabajo desempeñado por su predecesor. Con lo que estos sucesores pueden ser tan innovadores y emprendedores como lo fueron sus predecesores, pues están dispuestos a utilizar los conocimientos adquiridos a favor de la continuidad de este tipo de empresas familiares modernas.

En este aspecto surge el diagnóstico realizado a las empresas de carácter familiar, ubicadas en la ciudad de Córdoba, en cuanto al manejo e incentivo que otorga a la gestión del recurso humano. Las empresas estudiadas tienen como fecha de inicio de sus operaciones los años finales de la primera década del siglo XXI, aproximadamente; son

empresas que en los primeros años buscaron conocer el negocio y tener una estructura de bajos costos que le permitiera capacitarse en el rubro sin demasiada inversión. A medida que transcurrieron los años, y mediante un estudio de mercado realizado, reingenierías en sus procesos, entre otros; tanto su misión, visión y objetivos fueron cambiando de acuerdo a las necesidades del sector en el que se desarrolla la actividad, viéndose obligados a ir por otra dirección distinta a la que les había dado origen en sus comienzos.

En la actualidad las empresas destinadas al servicio, compra y venta de productos de computación, diversifican su negocio en la venta on-line, brindando toda la información necesaria para una compra efectiva. Los servicios que se desarrollan son: diseño y desarrollo de sitios web, mantenimiento y reparación de PC., redes cableadas e inalámbricas, y venta de hardware.

Así mismo, el negocio principal no es el mantenimiento de computadoras, sino aprovechar el tiempo en que ellos están en las empresas para detectar otras necesidades; la empresa busca excelencia en la relación con el cliente y satisfacer sus necesidades constantemente.

A través de la técnica de observación directa y la de encuesta rápidas, a los encargados de las empresas, han hecho énfasis en la gestión del recurso humano y en los problemas diarios a los que se enfrentan, ya sea por falta de información, falta de claridad en los objetivos, entre otras. La visión de este tipo de empresas es llegar a ser la principal tienda de desarrollo de soluciones tecnológicas para consumidores finales y PyMEs del país; su misión, brindar un servicio integral a sus clientes, satisfaciendo todas sus necesidades tecnológicas, con alta calidad y precios accesibles. Y sus valores empresariales: responsabilidad, trabajo, respeto y equidad, entre otros.

Todo esto, a su vez, cuenta con un negocio-servicio que ofrece calidad, la misma es un factor importante dentro de este tipo de organizaciones, ya que generan satisfacción en los clientes, empleados y accionistas, desarrollando herramientas prácticas para una gestión integral. En la actualidad se hace necesario cumplir con los estándares de calidad para poder tener competencia en un mercado cada vez más exigente, haciendo que cada área de trabajo hagan de la calidad uno de sus objetivos fundamentales para lograr la estandarización, con calidad de todos los procesos dentro de la organización.

Otra característica del servicio que prestan las empresas familiares de tecnología y servicios, es la accesibilidad, que viene a ser la facilidad en la obtención de un producto y/o servicio, para ser utilizado por sus usuarios en un contexto determinado. Es una condición necesaria para la participación social de las personas con diferentes limitaciones, ya que en la actualidad se utilizan con mucha frecuencia las tecnologías de la información y de las comunicaciones para informarse, estudiar, relacionarse, entretenerse, entre otros.

También pone en práctica la satisfacción integral de necesidades, que es uno de los objetivos principales en todas sus áreas funcionales de las empresas exitosas, ya que es un requisito indispensable para ganarse un lugar en el cliente y en el mercado en general.

Un cliente para las empresas familiares de tecnología y servicios, debe ser un sujeto satisfecho que, por lo general, vuelva a solicitar el producto y/o servicio que se oferta, ganando la lealtad del mismo, como así también la difusión gratuita a diferentes personas como familiares, amigos; dejando de lado la competencia, obteniendo así, la empresa un lugar en el mercado. En esta condición el talento humano de la empresa

juega papel importante, a través de la relación personal y laboral, aupando el entorno empresarial a mejorar sus capacidades competitivas y a fomentar la adhesión de los empleados a un objetivo que esté integrado a estándares de políticas de calidad total y de incentivo al recurso humano, por la vía de las estrategias globales. Tan importante es la lealtad de los empleados como la de los clientes; es importante combinar las informaciones existentes de los empleados para poder entender sus necesidades y expectativas.

El diagnóstico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de las empresas familiares de tecnología y servicios, develó que cuentan con una cartera de clientes a través de sus formas de ventas online (comercio electrónico) y en sus puntos de ventas formales al ubicarse en locales físicos de la ciudad de Córdoba. Ambas opciones dan fortaleza en los esfuerzos de ventas y niveles de solvencia de las empresas. Además es positiva la dinámica de los dueños de adaptarse a los cambios del mercado y a las nuevas tendencias tecnológicas. Estos elementos, los hacen permanecer y dar cierto grado de estabilidad al negocio.

En materia financiera, estas empresas recurren a opciones de las que pueden disponer y de hecho, sus mayores fuentes de financiamientos a las carteras de sus activos provienen de sus pasivos corrientes. Uno de los factores que influye a esta necesidad, es que no obtienen créditos de los proveedores de los productos que ofrecen y gran parte de las compras deben hacerlas al contado; a esto se suma, la inestabilidad económica del país, con elevados niveles de inflación que hacen cambiar la dinámica de los precios y eleva los costos de adquisición y reposición de los inventarios. Sin embargo, donde se aprecia una debilidad importante es en la motivación y en la

consolidación de relaciones personales y laborales del recurso humano que se traduzcan en una gestión más eficiente y eficaz.

Esto lleva a plantear la inquietud, respecto a esta realidad, que surge en razón de querer saber: ¿cómo las empresas familiares de tecnología y servicios, pueden fortalecer las relaciones personales y laborales de los recursos humanos, aspirando convertirse en una gestión eficiente y eficaz? Así mismo: ¿qué factores influyen en las empresas familiares de tecnología y servicios, para el manejo del recurso humano sin que con ello cause desmotivación o falta de sentido de pertenencia en su personal?

En este sentido, este estudio busca desarrollar y analizar el entendimiento de la relación entre las prácticas de gestión de recursos humanos, donde el conocimiento (transmitir y compartir habilidades y destrezas) y el espíritu emprendedor que caracteriza las empresas familiares de tecnología y servicios. Por tanto, es necesario responderse también: ¿Cómo se presenta la gestión del recurso humano en las empresas familiares de tecnología y servicios, desde el contexto de la competitividad y la sustentabilidad, de la realidad socio-económica de la ciudad de Córdoba?

Además, con la investigación de Lucero Bringas & Ribbert (2016) se destacan a las organizaciones de carácter familiar en Córdoba, y su impacto positivo en la economía tanto a nivel macro como microeconómico; cuyas características son la vocación y continuidad, del traspaso del legado familiar generación tras generación, y la gestión empresarial para dirigir y tomar decisiones; en el trabajo de Borjas (2015), “La gestión de las empresas familiares”, se vincula la presente investigación en razón de que se asumen las definiciones de lo que significa las empresas familiares y su estructura administrativo y de recursos humanos; y finalmente, en la investigación de Esparza (2015), “La Gestión Integral de las Empresas Familiares Turísticas

Mexicanas”, se toma la descripción que se le hace al factor estratégico y sostenible de competitividad empresarial, partiendo de la evidencia teórica y empírica, delimitando una gestión integral de las empresas familiares.

La presente investigación se diferencia de otros estudios sobre la temática, en cuanto a que la heurística realizada en lo concerniente a la gestión del recurso humano se enfoca en las relaciones personales y laborales, en cambio las otras investigaciones lo hacen vinculando el recurso humano con el proceso administrativo. En el estudio realizado se prioriza el factor humano; en otros estudios, como lo demuestran los antecedentes citados, la prioridad está en el cumplimiento de las competencias administrativas de las empresas familiares.

Es por ello que la importancia de la investigación radica en que se aprecia que las empresas familiares tienen una relación directa con el talento humano; no puede entenderse el bienestar de una empresa sin buscar brindar beneficios y equilibrio en las relaciones personales y laborales; fortaleciendo el recurso humano, se fortalece la gestión de las empresas familiares.

En ese sentido, la hipótesis a probar es que los sujetos investigados están desmotivados. Sin embargo, destacan en estas experiencias una cartera importante de clientes y proveedores que le dan fortaleza a las actividades de negocio, en el marco de un proceso permanente de actualización de su base de conocimiento en el manejo de la gerencia moderna.

La investigación es pertinente en razón que las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar. Sin embargo, durante mucho tiempo se le ha prestado poco interés a la existencia y relevancia económica de este tipo de empresas.

Del mismo modo, se presentan los objetivos puntuales que permiten alcanzar y probar la hipótesis planteada. El objetivo general de la investigación es:

-Determinar la gestión del recurso humano en empresas familiares del área de tecnología y servicios, en el contexto de la competitividad y la sustentabilidad, de la realidad socio-económica de la ciudad de Córdoba.

Este objetivo general se logra desde la figura de tres objetivos específicos:

-Identificar el significado que le otorgan los sujetos investigados a la gestión del recurso humano en las empresas familiares del área de tecnología y servicios;

-Estudiar acerca del emprendimiento del recurso humano de las empresas familiares del área de tecnología y servicios;

-Comprender el significado de la gestión del recurso humano en las empresas familiares del área de tecnología y servicios, en el contexto de la competitividad y la sustentabilidad, en la realidad socio-económica de la ciudad de Córdoba.

Métodos

Diseño de la Investigación

Ante la realidad anteriormente señalada, es necesario precisar que la investigación es de nivel descriptivo que según Arias (2012) “Consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (pág. 24). En este sentido, la investigación permite reconocer los principios y fundamentos de la gestión del recurso humano en las empresas familiares; además, se asume el diseño de campo el cual, desde la definición de Arias (2012), consiste en la recolección directa de los datos de los sujetos investigados.

Asimismo, según Azócar (2007), el estudio es de tipo cuantitativo, al dar mayor valor a los resultados, enmarcados en la comprobación y verificación, que en los procedimientos de diagnóstico, análisis, diseño, implementación y evaluación de la propuesta sugerida para mejorar las condiciones dentro de la organización objeto de estudio.

Población

Los actores participantes en esta investigación, son siete (07) gerentes de empresas familiares de la ciudad de Córdoba, representantes de empresas familiares y miembros de la comunidad local. Así pues, se presentó una visión general de lo que son sus posturas, o puntos de vista, a través de un cuestionario de tipo cerrado que buscó reconocer la realidad objeto de estudio y su influencia en el contexto general de la temática relacionada con el comportamiento organizacional, importancia y valor de las empresas familiares. Para levantar estos datos se presentó a los gerentes de estas empresas un modelo de consentimiento de información, para garantizar que lo

suministrado sería de uso exclusivo del manuscrito científico. De igual forma, ellos solicitaron como requisito mantenerse totalmente anónimos en el presente documento (ver anexo 1).

Instrumentos de Recolección de la Información

La encuesta, como técnica de recolección de información, se caracteriza por estar construida en la modalidad de Escala de Likert, modalidad que permite obtener de los informantes, juicios de conducta para medir el impacto positivo o negativo de alguna acción emprendida en una empresa u organización.

En este sentido, la recolección de información se aplicó sobre siete (07) sujetos que tienen relación gerencial directa con cuatro empresas familiares del área de tecnología y servicios, por la vía del cuestionario, con cinco (5) alternativas de respuestas que van de: Totalmente de Acuerdo (TA), De Acuerdo (DA), Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo (NAND), En Desacuerdo (ED) y Totalmente en Desacuerdo (TD). Los ítems formulados, de acuerdo a la modalidad escala de Likert, como afirmaciones (aunque pueden hacerse como preguntas también), y se establecen quince (15) ítems, tomando como referencia las variables del estudio (ver modelo en anexo 1).

La investigación se valió de otras técnicas específicas en el proceso de investigación: la observación directa; la interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario; y el análisis estadístico descriptivo que se refiere a la interpretación cuantitativa de los resultados del instrumento de recolección de información relevado.

Análisis de Datos

El objetivo general de la investigación es:

“Determinar la gestión del recurso humano en empresas familiares del área de tecnología y servicios, en el contexto de la competitividad y la sustentabilidad, de la realidad socio-económica de la ciudad de Córdoba”

Del objetivo general se derivan las variables desde el punto de vista conceptual y operacional. En este sentido, las variables son: recursos humanos, empresas familiares, relaciones laborales y comunicación.

Tabla 1.
Cuadro de Operacionalización de Variables - Empresas Familiares

Objetivo General:	Determinar la gestión del recurso humano en empresas familiares del área de tecnología y servicios, en el contexto de la competitividad y la sustentabilidad, de la realidad socio-económica de la ciudad de Córdoba			
Preguntas	Objetivos	Dimensiones	Variables	Instrumentos
¿Cómo se identifica el significado que le otorgan los sujetos a la gestión del recurso humano en las empresas familiares del área de tecnología y servicios?	Identificar el significado que le otorgan los sujetos investigados a la gestión del recurso humano en las empresas familiares del área de tecnología y servicios	Gerencial	Recursos humanos Empresas Familiares	Se aplicó la técnica de la encuesta.
¿Cuál es el emprendimiento del recurso humano de las empresas familiares del área de tecnología y servicios?	- Estudiar acerca del emprendimiento del recurso humano de las empresas familiares del área de tecnología y servicios	Gerencial Gestión del Recurso Humano	Recursos Humanos Relaciones Laborales Comunicación	Se aplicó la encuesta e interpretación de los resultados. Uso de estadística descriptiva.
¿Cómo se presenta la gestión del recurso humano en las empresas familiares de tecnología y servicios, desde el contexto de la competitividad y la sustentabilidad, de la realidad socio-económica de la ciudad de Córdoba?	Comprender el significado de la gestión del recurso humano en las empresas familiares del área de tecnología y servicios, en el contexto de la competitividad y la sustentabilidad, en la realidad socio-económica de la ciudad de Córdoba	Administrativa Gerencial	Recursos humanos Empresas Familiares Relaciones Laborales Comunicación	Encuesta, cuestionario escala Likert, análisis e interpretación de los resultados.

Fuente: Elaboración propia. Año 2019.

Resultados

En atención a la información relevada, se procedió al análisis de los resultados. En primer lugar, como pregunta abierta, y en cumplimiento al primer objetivo específico. “Identificar el significado que le otorgan los sujetos investigados a la gestión del recurso humano en las empresas familiares del área de tecnología y servicios”, se realizó una consulta general acerca de cómo los sujetos investigados aprecian el desenvolvimiento de las empresas familiares en la organización, estos respondieron de manera concreta lo siguiente:

1.- “En las empresas de tecnología y servicios es notorio que el empleado nuestro no esté satisfecho el estímulo económico recibido, porque son organizaciones que según el país y el nivel de desarrollo de ese país, reciben sustanciosos dividendos quienes trabajan en ella...”; 2.- “Las empresas de este tipo de ramo de servicio no tienen la capacidad de estar financiando estrategias permanentes de motivación”; 3.- “En mi empresa hay desmotivación porque los empleados no han comprendido la necesidad de valorar el contexto de crisis en el cual está el área de tecnología y servicios en Córdoba...”; 4.- “La motivación en mi empresa familiar se traduce en compromiso y en sacrificio; si hay motivación, lo que no hay es hiper-motivación, porque el sector de servicio de tecnología hoy está muy golpeado en Córdoba y en Latinoamérica, en términos generales...”; 5.- “Las empresas de tradición familiar tiene como empleados a familia, y si ellos no logran estar motivados es ya un asunto de vocación o de intereses particulares...”; 6.- “Todo cuanto representa el recurso humano en una empresa familiar

es importante, por ello se hace necesario crear mecanismos de mayor vinculación de ese recurso humano con los beneficios directos de la empresa para motivarlos y contar con ellos el mayor tiempo posible; y 7.- “En mi empresa la desmotivación la he venido atacando ofreciendo bonos especiales de ganancia, de ese modo el trabajador se involucra no solamente con sus competencias, sino con los valores de la organización.

Así mismo, para el logro de los objetivos de la investigación en general, se realizó una encuesta haciendo uso de un cuestionario a escala Likert. Los resultados obtenidos, se agrupan en razón de las variables identificadas: recursos humanos (ítems del 1 al 7), relaciones laborales (8-12) y comunicación (13-15). En este aspecto la aplicación del cuestionario arrojó los siguientes datos:

Tabla 2.
Variable independiente recursos humanos

Ítem	Afirmación	TA		DA		NAND		ED		TD		TOTAL	
		VA	%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%
1	En la organización el recurso humano es atendido en razón de sus necesidades como persona...	-	-	-	-	5	71	-	-	2	29	7	100%
2	La empresa tiene estimado bonos especiales de productividad para sus empleados...	-	-	-	-	-	-	7	100	-	-	7	100%
3	El recurso humano está inmerso en un proceso de adiestramiento permanente para ir fortaleciendo sus habilidades y destrezas...	3	43	4	57	-	-	-	-	-	-	7	100%
4	El número de contingencias producidas por los empleados es mínimo en contraste con las competencias que le toca realizar...	3	43	4	57	-	-	-	-	-	-	7	100%
5	La empresa familiar es una organización comprometida con el recurso humano...	7	100	-	-	-	-	-	-	-	-	7	100%
6	La planificación y control de la empresa están coordinadas para brindar un ambiente laboral cómodo, caracterizado por una comunicación fluida y permanente entre el patrono y sus trabajadores...	1	14	6	86	-	-	-	-	-	-	7	100%
7	La empresa familiar crea espacios para la convivencia y la recreación sana en los espacios de las empresas...	7	100	-	-	-	-	-	-	-	-	7	100%

Fuente: Elaboración propia, año 2019.

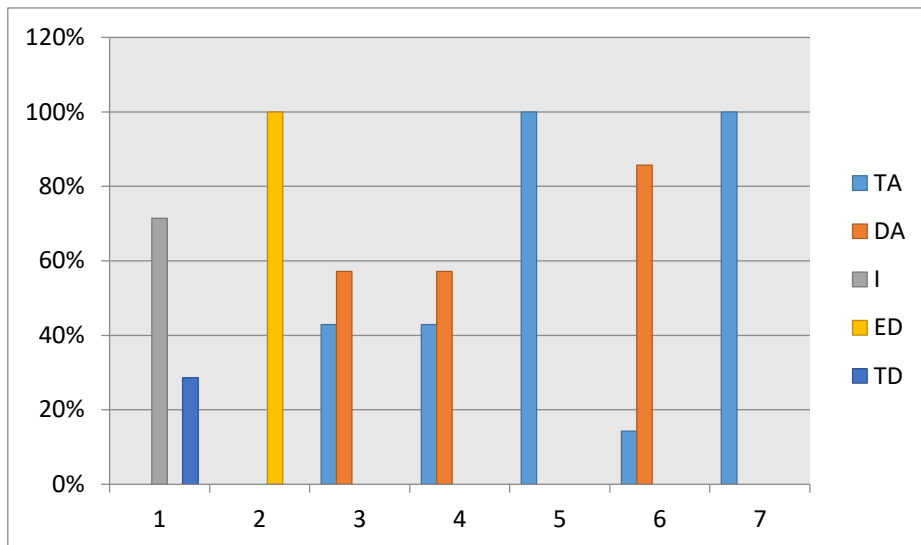


Gráfico 1.- Variable Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, año 2019.

Es importante señalar que, antes de aplicar el cuestionario, se estableció un criterio de orden en cuanto a los sujetos investigados. Se seleccionaron cuatro (04) gerentes principales o cabezas de las cuatro empresas de tecnología y servicios que operan en la ciudad de Córdoba; y tres (03) directivos principales de estas compañías con responsabilidades directas en el manejo del recurso humano. A los grupos se les intervino con un mismo instrumento de recolección de información ordenado en razón de las variables: recursos humanos (variable independiente), empresas familiares, relaciones laborales y comunicación (variables dependientes). Las afirmaciones que sirvieron de contenido del cuestionario se presentan en las tablas 2, 3 y 4.

En cumplimiento del objetivo específico N° 1, y con relación en la tabla 2, los sujetos investigados, en el primer ítem, sostienen una posición neutra, una mayoría del 71%, en la afirmación sobre "...la organización el recurso humano es atendido en razón de sus necesidades como persona", es decir, como gerentes y directivos, no han llevado los reclamos con un trato cónsono a la valoración de la persona como entidad humana que posee derechos y debe ser estimulada y preservada en el campo laboral.

Así mismo, al haber un 29%, dos sujetos, que manifiestan estar “Totalmente en Desacuerdo” con esta afirmación, se da sustento a la idea que el recurso humano en las organizaciones familiares estudiadas en la ciudad de Córdoba, no reúnen condiciones elementales de cuidado a sus trabajadores, a pesar del discurso informal de los gerentes que indican que son como parte de la gran “familia” que hizo posible este tipo de empresa.

La segunda afirmación, la niegan totalmente los sujetos investigados, respondiendo que a causa de la situación económica del país no es posible planificar un negocio con mayores gastos de los que ya se están cubriendo, de este modo la empresa no tiene estimado bonos especiales de productividad para sus empleados, porque ellos reciben apoyo en otros aspectos por parte de la empresa. Se les consideran horas libres para que busquen hacer otros oficios que les ayuden a redondear el capital para sus gastos; así como la adquisición de los productos de las empresas a precio de costo, situación que los beneficia de manera directa y que ayuda a aliviar la situación laboral del sector de tecnología y servicios.

El tercer ítem hace alusión a la siguiente afirmación “el recurso humano está inmerso en un proceso de adiestramiento permanente para ir fortaleciendo sus habilidades y destrezas”, a lo que respondieron, en un 57%, estar “De Acuerdo” con que una de las políticas de las empresas familiares es invertir en la formación permanente del recurso humano, ya que el restante 47% está “Totalmente de Acuerdo” con esta postura. El cuarto ítem, la mayoría está “De Acuerdo”, con un 57%, que el “...número de contingencias producidas por los empleados es mínimo en contraste con las competencias que le toca realizar”, como producto de ese proceso de adiestramiento permanente y de supervisión gerencial para el cumplimiento de los objetivos y metas.

En el quinto ítem, los sujetos investigados están de acuerdo, en un 100%, con que la empresa familiar es una organización comprometida con el recurso humano, porque esa es la razón de para la cultura de este tipo de organización. Se prioriza, los lazos de familia y la lealtad de los trabajadores con su experiencia laboral.

El sexto ítem, con un 86% de estar “De Acuerdo”, los sujetos investigados están convencidos de que la planificación y control de la empresa están coordinados para brindar un ambiente laboral cómodo, caracterizado por una comunicación fluida y permanente entre el patrono y sus trabajadores. Y el séptimo ítem alcanzó un consenso del 100% de estar totalmente de acuerdo en lo concerniente a que la empresa familiar crea espacios para la convivencia y la recreación sana en los espacios de las empresas.

Tabla .3
Variable independiente relaciones laborales

Ítem	Afirmación	TA		DA		NAND		ED		TD		TOTAL	
		VA	%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%
8	Los empleados han tenido dificultades en cuanto al ponerse de acuerdo de cómo organizar y supervisar de manera efectiva las competencias de cada empleado en sus áreas de trabajo...	7	100	-	-	-	-	-	-	-	-	7	100%
9	Ha habido situaciones límites en las cuales se ha visto la gerencia en la necesidad de intervenir en las operaciones de trabajo en ejecución, ante la confrontación aireada de algunos trabajadores...	7	100	-	-	-	-	-	-	-	-	7	100%
10	Para mejorar los criterios de convivencia laboral se ha experimentado aplicar estrategias de inteligencia emocional que vengán a fortalecer los vínculos entre los trabajadores en razón de su trabajo cooperativo para el logro de los objetivos de trabajo...	7	100	-	-	-	-	-	-	-	-	7	100%
11	Se ha buscado integral a la empresa al núcleo familiar de los trabajadores para que interactúen con otros familiares y se alcance un nivel de empatía mayor...	7	100	-	-	-	-	-	-	-	-	7	100%
12	Se necesita fortalecer las comunicaciones internas en la empresa para alcanzar los objetivos en el tiempo estipulado según la planificación empresarial...	7	100	-	-	-	-	-	-	-	-	7	100%

Fuente: Elaboración propia, año 2019.

En atención al cumplimiento del objetivo específico N° 2 “Estudiar acerca del emprendimiento del recurso humano de las empresas familiares del área de tecnología

y servicios”, los ítems 8 al 12, destacan las relaciones laborales y como ha sido el personal en situaciones donde la iniciativa emprendedora es determinante. En este sentido, El octavo ítem, así como los restantes hasta el ítem número doce, los sujetos expusieron estar “Totalmente de acuerdo” en un 100% a las afirmaciones sugeridas, lo que da a entender que los sujetos investigados están en consonancia en lo que respecta a que los empleados han tenido dificultades en cuanto al ponerse de acuerdo de cómo organizar y supervisar de manera efectiva las competencias de cada empleado en sus áreas de trabajo; así mismo, se reconoce que han habido situaciones de intervención de la gerencia ante la confrontación aireada de algunos trabajadores; todo esto sustanciado con la idea de mejorar los criterios de convivencia laboral a través de estrategias de inteligencia emocional que fortalecen los vínculos entre los trabajadores en razón de su trabajo cooperativo para el logro de los objetivos de trabajo. Esto permite motivar acciones de fortalecimiento de las relaciones humanas con los trabajadores, todo en el contexto de fortalecer las comunicaciones internas en la empresa para alcanzar los objetivos en el tiempo estipulado según la planificación empresarial.

Tabla 4
Variable independiente comunicación

Ítem	Afirmación	TA		DA		NAND		ED		TD		TOTAL	
		VA	%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%
13	Es necesario estimular la participación de los empleados en talleres de comunicación efectiva que ayuden al trabajador a mejorar el tono y el intercambio de información...	3	43	4	57	-	-	-	-	-	-	-	100%
14	La comunicación de las competencias a lo interno, hace posible el logro efectivo de las metas de la organización...	7	100	-	-	-	-	-	-	-	-	7	100%
15	La comunicación, por la vía de estrategias de inteligencia emocional y de talleres permanentes de orientación, hace posible elevar la motivación y el funcionamiento eficiente del recurso humano en las empresas familiares...	7	100	-	-	-	-	-	-	-	-	7	100%

Fuente: Elaboración propia, año 2019.

Finalmente, y en cumplimiento al objetivo específico N° 3 “Comprender el significado de la gestión del recurso humano en las empresas familiares del área de tecnología y servicios, en el contexto de la competitividad y la sustentabilidad, en la realidad socio-económica de la ciudad de Córdoba”. En el ítem trece, el 57% está de acuerdo en la necesidad de estimular la participación de los empleados en talleres de comunicación efectiva que ayuden al trabajador a mejorar el tono y el intercambio de información. El ítem catorce y quince, con un consenso del 100%, los sujetos investigados confirman que la comunicación de las competencias a lo interno, hace posible el logro efectivo de las metas de la organización y que, esa comunicación, por la vía de estrategias de inteligencia emocional y de talleres permanentes de orientación, permiten elevar la motivación y el funcionamiento eficiente del recurso humano en las empresas familiares (Ver gráfico 3).

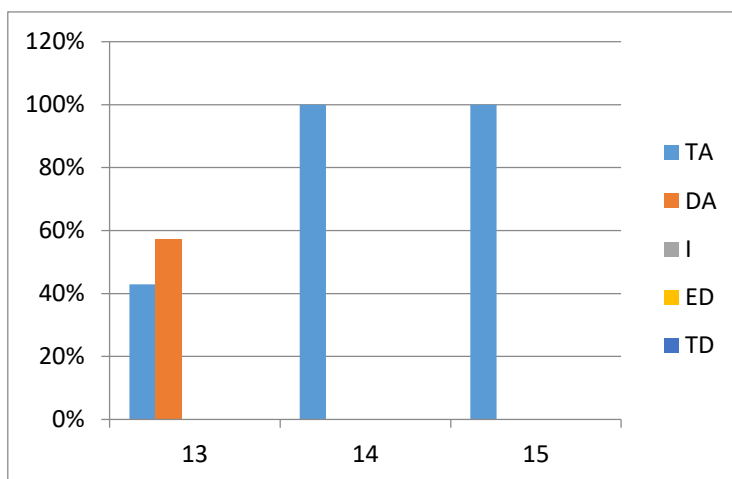


Gráfico 3.- Variable comunicación
Fuente: Elaboración propia, año 2019.

Discusión

Los resultados se resumen en tres aspectos fundamentales, y en consonancia con los objetivos de la investigación, en el siguiente orden: uno, que los sujetos investigados sienten desmotivación en sus puestos de trabajo en razón de los pocos beneficios socio-económicos que reciben y que repercuten en la comunicación interna de la organización, generando distanciamiento en lo personal y en lo laboral entre los empleados de la empresa; dos, hay que motivar el espíritu emprendedor e iniciativa en los empleados porque existe un importante grupo de clientes y proveedores que le da fortaleza a las actividades de negocio de la empresa, por lo tanto es una organización que produce rentabilidad; y tercero, que todos los sujetos investigados ven como algo necesario la actualización de su base de conocimiento en el manejo de la gerencia moderna, recalcando poder tener acceso a estrategias y acciones gerenciales que les permita ser más competitivos y aprovechar las oportunidades del mercado en tecnología e informática en Argentina.

Aplicar el cuestionario hizo posible identificar el significado que los sujetos investigados le han dado a su gestión del recurso humano en empresas familiares de tecnología y servicios, lo que significa que son empresas con un amplio potencial de negocio, pero con estímulos socio-económicos bajos a los trabajadores, que genera un efecto negativo en las relaciones personales y laborales; en cuanto al estudio del potencial emprendimiento del recurso humano de las empresas familiares de tecnología y servicios, los sujetos investigados y los antecedentes citados, muestran que el emprendimiento es la base de las empresas familiares en Argentina y en especial las surgidas en la localidad de la ciudad de Córdoba; y se logró generar, a través del diagnóstico de los sujetos investigados y la propuesta de que se mejore la cartera de

beneficios de los trabajadores, en conjunción con un proceso de capacitación que lleve a la empresa a estar con habilidades y destrezas gerenciales del más alto nivel de estandarización, a efecto de consolidar los procesos internos de las competencias de la empresa y crear mejores condiciones para desenvolverse en el mercado de servicios y productos de computación, como una rama de negocios que es por naturaleza dinámica y cambiante.

Las empresas familiares de tecnología y servicios, en el contexto de la competitividad y la sustentabilidad, en la realidad socio-económica de la ciudad de Córdoba, es una empresa que cuenta con una cartera de clientes y proveedores consolidada, que necesita fortalecer su plan de beneficios socioeconómicos y crear un proceso permanente de formación en la temática gerencial de productos e insumos de tecnología e información; solventando esta situación la empresa consigue aumentar su interés para una gestión de recursos humanos eficiente y eficaz, donde se le dé consolidación a las relaciones humanas y laborales.

Un aspecto importante a destacar en la investigación es que las empresas familiares estudiadas tienen un problema de motivación efectiva en sus trabajadores, producto de una necesidad de reasignación de un liderazgo organizacional que sea más coherente con las acciones de comunicación y fortalecimiento de las relaciones laborales. Para ello es fundamental darle forma a un liderazgo en el manejo de los recursos humanos que contemple criterios de humanización y de acercamiento con los valores de sus empleados y no a la inversa, es decir pretender que los valores de la organización familiar se van a imponer como conducta en estas relaciones laborales. Primero el acercamiento ha de partir de una comprensión de la realidad situacional de cada trabajador y partiendo de ese reconocimiento buscar vínculos o nodos de coincidencia

que vayan transformando la manera y forma como internaliza las competencias de la empresa sus trabajadores.

La presente investigación se planteó como objetivo general determinar la gestión del recurso humano en empresas familiares del área de tecnología y servicios, en el contexto de la competitividad y la sustentabilidad, de la realidad socio-económica de la ciudad de Córdoba. Este objetivo se alcanzó al contar con el testimonio de sujetos relacionados de manera directa con empresas de tecnología y servicios, destacándose en los aportes de estos sujetos que hay desmotivación en los trabajadores y que las empresas no cuentan con un programa agresivo de estímulo al trabajador, por lo cual es necesario activar una nueva estrategia, la cual se caracterizaría por devolverle al recurso humano sus competencias y su espacio laboral bajo el equilibrio de un liderazgo transformacional que estimule la comunicación y el fortalecimiento de los lazos de empatía y trabajo cooperativo que se da en buenas y sanas relaciones humanas y laborales.

Para alcanzar esa el objetivo general se abordó, en lo específico, las siguientes metas: se identificó la postura de los sujetos investigados; se indagó acerca del espíritu emprendedor del recurso humano de las empresas familiares por la vía del esfuerzo por ellas planteadas para mejorar las relaciones laborales con sus trabajadores; y se generó un criterio integral de significación de la gestión del recurso humano, elevando los criterios de competitividad en un mercado en crisis pero que apuesta a crear, por la vía de la sustentabilidad, un escenario socio-económico en la ciudad de Córdoba, que contribuya al progreso y desarrollo, en el marco de la responsabilidad empresarial que se tiene.

El modelo teórico que se ajusta a la realidad de las empresas familiares para un manejo adecuado del recurso humano es el denominado “liderazgo transformacional”. Este liderazgo es de contingencia, centrado en los seguidores; en el liderazgo transformacional (se conoce como liderazgo transaccional y transformacional), propuesto por J. Burns, citado por Kotter (2011) y consiste en dos formas básicas que influyen directamente sobre el recurso humano: el liderazgo transaccional ocurre cuando un líder y sus seguidores intercambian algo a cambio de cumplir necesidades; el intercambio puede ser económico, político o psicológico, es decir se puede intercambiar votos por votos, trabajo por dinero, entre otros; es un liderazgo que se ocupa del talento humano, causando un cambio al *status quo* apelando a los valores del trabajador para involucrarlo aún más con los principios de la organización.

Los líderes transformacionales, gerentes de empresas familiares, articulan los problemas en el sistema actual y tienen una visión clara de lo que una nueva sociedad u organización puede ser. Esta nueva visión está íntimamente ligada a los valores del líder y de sus seguidores.

El liderazgo transformacional, que implica carisma y empatía entre patrono y trabajador, está orientado a una influencia idealizada, una motivación que inspira, la estimulación intelectual y consideración individual hacia los subordinados. Todos estos elementos deben de estar basados en tres pilares éticos: 1) el carácter moral del líder, 2) los valores éticos contenidos en la visión del líder, su forma de llevarla a cabo y los programas que los seguidores pueden rechazar o aceptar y 3) el proceso de moralidad de la opción social ética y la acción que los líderes y los seguidores se comprometen en lo que la colectividad busca.

Los trabajadores se identifican con el espíritu gerencial y buscan consolidarlo; el liderazgo transformacional, su carisma o influencia idealizada es visionaria para el seguidor, da confianza y crea altos estándares para la emulación.

En razón de esto, se da una motivación que inspira, provee al recurso humano con retos y significados para adherirse y compartir las metas comunes y así llevarlas a cabo. Se estimulan y generan soluciones más creativas de problemas. Su consideración individualizada trata a cada seguidor como un individuo y provee de guía y oportunidades de crecimiento a la organización.

El liderazgo transaccional, resalta Kotter (2011), involucra un esfuerzo contingente en donde los seguidores están motivados por las acciones del gerente de la organización que busca crear un criterio de recompensas, promoviendo la retroalimentación y las acciones que le den un mayor acercamiento al trabajador a la razón de ser de la empresa.

Los gerentes de empresas familiares abordados tienen un estilo de liderazgo que reacciona bajo un criterio de negociación o pactado, entre sus trabajadores y los valores y principios que sustentan el negocio de sus empresas. Los líderes transformacionales, actúan bajo el criterio de administración activa, monitoreando e identificando errores, conforme a los intereses de las organizaciones y la necesidad del talento humano en fortalecer sus vínculos con la organización y las competencias laborales.

Esta visión del líder transformacional que se ocupa de su recurso humano, se fortalece a través de relaciones humanas que complementan las relaciones laborales; los trabajadores se han dado cuenta que se necesitan mutuamente, primero para poder sobrevivir, y luego, para relacionarse unos con otros y vivir en sociedad.

Las relaciones humanas, en un aspecto puntual, hacen posible elevar la motivación en la organización; los actos del ser humano son guiados por sus conocimientos, motivando e impulsando la autoestima y la naturaleza de los patrones de comportamiento que realzan los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes.

En este aspecto se promueve la consolidación de un ciclo motivacional, a través de talleres, actividades recreativas y articulación de comunicación interna y externa en la empresa; el ciclo motivacional, según expone Chiavenato (2000), comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento; cada vez que aparece una necesidad esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

En un aspecto puntual, el comportamiento del trabajador de las empresas de descargar la tensión provocada por aquella; así mismo se satisface la necesidad del organismo, retornando su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente

En el ciclo motivacional, a todas estas, se ha de respetar el orden jerárquico de las necesidades, tal cual las describió Maslow, citado por Chiavenato (2000), plantea su teoría de la motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow, recalca Chiavenato (2000) concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida; en la medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Las necesidades identificadas

son: necesidades fisiológicas: aire, comida, reposo, abrigo, entre otras; necesidades de seguridad: protección contra el peligro y las privaciones; necesidades sociales, de amistad, pertenencia a grupos; necesidades de estima: reputación, reconocimiento, auto respeto, amor, entre otras; necesidades de autorrealización: realización del potencial, utilización plena de los talentos individuales, entre otros.

En cuanto a las limitaciones de la investigación, esta se ha visto influida por la falta de una planificación que integre las experiencias de las empresas familiares en lo que respecta a las relaciones laborales. s el principal agente en el proceso de socialización. El poder de la familia para moldear la personalidad es sumamente fuerte en la mayor parte de las culturas con: Calor familiar, aprendizaje en la familia, actitudes de los padres, imitación.

Todas las personas tienen dependencia de otras personas o grupos de personas para sobrevivir, pero más aún tienen dependencia del trabajo, como medio para conseguirse un lucro como también como manera a desarrollarse como persona o como profesional. Algunas de las actividades de las personas, son de su propia elección, pero la mayoría es impuesta. Con la demostración de que las fuerzas sociales pueden cambiar el curso del desarrollo de la personalidad de un individuo, algunas veces en forma muy dramática, no es extraño que algunos están listos para declarar que la personalidad es el producto enteramente de su medio ambiente.

En consecuencia las relaciones humanas y/o laborales, toman en cuenta determinadas actitudes y rasgos para caracterizar a las personas con las que por necesidad de trabajo tienen que interactuar y preservar como relaciones uniformes, cooperantes y bajo la conducta de la bidireccionalidad del mensaje, durante el tiempo que le toque cumplir competencias en conjunto; esta situación, al no ser bien

comprendida por los sujetos investigados, causa dos tipos de situaciones objetivas en un estudio de este tenor: 1.- Adaptación limitada a las circunstancias que confronta la empresa; es decir, por una acomodación serena a la situación imprevista, sin desplantes, sin explosiones de ira o de desesperación, se alcanza cierto nivel de empatía entre el trabajador y su empresa, sin embargo no alcanza a influir lo suficiente como para alcanzar superar las necesidades de motivación; y 2.- la Actitud Egocéntrica del liderazgo de los gerentes y directivos de las empresas familiares, quienes no terminan de comprender la responsabilidad de brindarle a la empresa un clima organizacional equilibrado y coherente con las necesidades de los usuarios y clientes.

Otra limitación a la que se encara en la presente experiencia de investigación es la que tiene que ver con la naturaleza comercial y de servicio que prestan estas empresas de tecnología y servicios; ante todo hay que asumir con inteligencia los asuntos relacionados con las competencias de la organización, porque se trata llevar una disciplina o conducta normada sin que con ello se promueva nuevas condiciones de trabajo que vengan a limitar las ya limitadas acciones de los trabajadores. Es importante crearles un espacio amigable de disertación y trabajo, eso repercutirá en el fortalecimiento de las competencias y en una mayor aceptación de las empresas por parte de la comunidad de clientes o usuarios que ven en el servicio de tecnología e informática una vía para darle respuesta a proyectos particulares que se transforman en nuevas iniciativas de empresas.

En este aspecto, la mayor dificultad que se ha presentado en la presente investigación consiste en el problema de la comunicación mediante el lenguaje en las relaciones humanas y laborales en la ejecución de las competencias de las empresas de carácter familiar, ya que ellas por su condición de manejo flexibles de las interacciones

humanas en el trabajo, establecen una perfecta coordinación entre los diferentes niveles de la línea vertical y las funciones especiales de la línea horizontal.

Otro elemento de límite, corresponde a la comunicación entre los niveles de la línea vertical, cuando se efectúa de arriba hacia abajo, es directa y la orden puede ir pasando de uno y otro nivel sin mayor tropiezo ni deformación, porque se refiere a asuntos concretos, tangibles, referidos a trabajos determinados a propósitos bien determinados.

La investigación propone fortalecer los factores motivacionales en los trabajadores, ya que partiendo de la postura de los propios gerentes y directivos, hay un problema de motivación que requiere redefinir el contenido de los cargos, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí.

Tomando ideas de Chiavenato (2000), la motivación es necesaria en las organizaciones, llegando a un punto en el cual se muestra incluyente de sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional...” (pág. 77); los cuales se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen un significado relevante en lo que sería el sentido de satisfacción del trabajo.

Esta realidad lleva a plasmar la fortaleza y aporte de la presente investigación, apartando el modelo teórico del liderazgo transformacional que se ocupa de motivar al recurso humano desde las competencias del gerente o directivo de la organización, el cual se presenta en dos acciones de carácter directo que no solamente necesitan las empresas familiares estudiadas, sino que pueden ser extrapoladas a una tipología de empresa diferente pero que tenga el síntoma de la desmotivación. Se trata de: 1.- Satisfacer la función del contenido o de las actividades desafiantes en la organización, estimulando las competencias de los cargos y ejerciendo unas tareas bajo el esquema de administración por objetivo; y 2.- Cambiar la insatisfacción en los cargos, producto de

la ausencia de un liderazgo transformacional que coadyuve a mejorar las relaciones humanas y laborales, por lo tanto entender esta situación implica poder activar vías de escape que hagan posible elevar la comunicación a lo interno en las empresas y proyectar a lo externo coherencia en la toma de decisiones y en la prestación de un servicio de primera línea que genere prestigio organizacional y a la vez haga consolidar la autoestima y la motivación.

En conclusión, la investigación se planteó determinar la gestión del recurso humano en empresas familiares del área de tecnología y servicios, en el contexto de la competitividad y la sustentabilidad, de la realidad socio-económica de la ciudad de Córdoba. El objetivo se logró a través de la sustentación del testimonio de gerentes y directivos de empresas familiares que prestan servicio en el área de tecnología, y el apoyo de documentación histórica y referencial que permitió identificar que en la gestión de recurso humano hay elementos de desmotivación y falta de incentivos a los trabajadores de este tipo de empresa.

Asimismo, se estudió acerca del emprendimiento del recurso humano de las empresas, apreciándose que se contaba con trabajadores con habilidades y destrezas importantes que necesitaban ser adiestrados para obtener de ellos mayores niveles aporte y beneficio para los servicios que prestan las empresas. Se genera, en un solo plano, una nueva significación de la gestión del recurso humano, caracterizada por la necesidad de fortalecer el liderazgo gerencial, hacer equilibradas las relaciones humanas y laborales, y consolidar el proceso de comunicación interno y externo de este tipo de empresa familiar.

Otro aspecto de la investigación, fue comprender el significado de la gestión del recurso humano en las empresas familiares del área de tecnología y servicios, en el

contexto de la competitividad y la sustentabilidad, en la realidad socio-económica de la ciudad de Córdoba; y son elementos claves: el liderazgo y la comunicación. Un liderazgo acertado para una experiencia como la de las empresas familiares estudiadas, es el denominado liderazgo transformacional, porque se adecua a la realidad estudiada en el marco de la base de quienes son los depositarios del mismo, los trabajadores, en coordinación directa con el grupo de gerentes que tienen por naturaleza el liderazgo de la organización.

En cuanto a la comunicación, se establece como necesario, en el contexto transformacional, el estimulación intelectual a los trabajadores para hacer de la comunicación un proceso efectivo y estratégico; considerar el reconocimiento de la individualidad, para mantener líneas de comunicación abiertas con los trabajadores, tanto de forma personal como colectiva; de este modo, se asegura que se compartan nuevas ideas, pudiendo surgir así productos o innovaciones que, de lo contrario, hubieran quedado sin desarrollar; y propiciar la inspiración y motivación en los trabajadores, moldeando dentro de la organización una serie de capacidades que se desarrollen nuevos valores en la manera de comprender la relación del trabajador con su empresa.

Para darle un sentido de solidez a las empresas familiares en el área de tecnología y servicios, y elevar la motivación de sus trabajadores, se sugiere lo siguiente:

-Adecuar el puesto de trabajo a cada trabajador; este debe estar cómodo en esa posición; la motivación parte fortaleciendo las relaciones interpersonales, mediante la organización de actividades lúdicas para los empleados, como comidas o cenas, competiciones deportivas, convivencias entre los distintos departamentos, entre otras.

- Fomentar la promoción interna, posibilitando que sean los trabajadores de la empresa los que accedan a puestos de mayor responsabilidad.
- Incentivar a los trabajadores que consigan cumplir con los objetivos y metas, como muestra de nuestro reconocimiento hacia el trabajo bien hecho y la profesionalidad, ya sea mediante pagas extra, premios, días libres u obsequios.
- Optimizar los recursos técnicos, buscando facilitar el trabajo y aportando instrumentos básicos (herramientas informáticas acordes a sus funciones), para mejorar la capacidad de respuesta del empleado; y
- Facilitar la formación de los empleados, aumentando sus conocimientos lo que se traduce en condiciones ideales para la motivación laboral en la empresa.

Bibliografía

- Aldrich, H., & Cliff, J. (2015). *Los efectos generalizados de la familia en el espíritu empresarial: hacia un arraigo perspectiva de familia*. Madrid: Journal de negocios Venturing, vol.18.
- Azócar, R. (2007). *Pensamiento Complejo*. Caracas: Fundación El Perro y La Rana.
- Borjas, L. (2015). *La gestión de las empresas familiares*. Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Briceño, M. (2014). *Gestión de empresas familiares: factor clave para el desarrollo local*. Lima, Perú: Revista Visión Gerencial. Año 5 N° 2 julio-diciembre.
- Chiavento, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGrawHill.
- Esparza, J. (2015). *La gestión integral de las empresas familiares turística mexicanas como factor estratégico y sostenible de competitividad empresarial*. España: Universidad de Cantabria.
- Filion, L. J., Cisneros, L., & Mejía-Morelos, Jorge Humberto. (2011). *Administración de PyMES*. México: Pearson Educación de México, S.A.
- Goldsmith, M., & Reiter, M. (2013). *Un nuevo impulso*. Barcelona-España: Empresa Activa.
- Hurtado de Barrera, j. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Sypal.
- Kaye, B., & Jordan-Evans, Sharon. (2009). *Cuádalos o Piérdelos*. Barcelona-España: Empresa Activa.
- Kotter, J. (2007). *Al frente del cambio*. Barcelona-España: Empresa Activa.
- Kotter, J. P. (2011). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Norma.
- Lucero Bringas, M. d., & Ribbert, E. (2016). *Observatorio de empresa familiar*. Córdoba: Centro de la Empresa Familiar UCC y el Ministerio de Industria.
- Pérez, M., Basco, R., García-Tenorio, J., & Giménez, J. (2016). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar: Emprendedor, empresa y familia*. Madrid: Thomson.
- Rodríguez Alcaide, J. J., Rodríguez Zapatero, M., & Rodríguez, M. (2006). *Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar*. Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Vainrub, R., & Rodríguez, A. (2017). *Empresas Familiares ¿Sinergia o Desastre?* Caracas, Venezuela: Debates IESA. Volumen XI. Number 3. Julio-Septiembre.

Anexos

Consentimiento Informado para Participantes de Investigación

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Andreani, F. Nicolás, de la Universidad Siglo 21. La meta de este manuscrito científico es Determinar la gestión del recurso humano en empresas familiares del área de tecnología y servicios, en el contexto de la competitividad y la sustentabilidad, de la realidad socio-económica de la ciudad de Córdoba.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una encuesta modalidad escala Likert. Esto tomará aproximadamente 5 a 10 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones será confidencial ya que se mantendrá anónima su identidad. Igualmente el investigador tomará notas de las ideas adicionales que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Andreani, F. Nicolás. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es Determinar la gestión del recurso humano en empresas familiares del área de tecnología y servicios, en el contexto de la competitividad y la sustentabilidad, de la realidad socio-económica de la ciudad de Córdoba.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una encuesta, lo cual tomará aproximadamente 10 minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Andreani, F. Nicolás al número de teléfono que me ha facilitado.

En la ciudad de Córdoba durante el mes de junio del año 2019.

Nombre del Participante
(en letras de imprenta)

Firma del Participante

Fecha

Cuestionario modalidad Escala Likert

Objetivo General: Determinar la gestión del recurso humano en empresas familiares del área de tecnología y servicios, en el contexto de la competitividad y la sustentabilidad, de la realidad socio-económica de la ciudad de Córdoba.

Opciones de respuesta				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
TA	DA	NA/ND	ED	TD

Fuente: Elaboración propia.

Ítem	Afirmación	TA	DA	NA/ND	ED	TD
1	En la organización el recurso humano es atendido en razón de sus necesidades como persona...					
2	La empresa tiene estimado bonos especiales de productividad para sus empleados...					
3	El recurso humano está inmerso en un proceso de adiestramiento permanente para ir fortaleciendo sus habilidades y destrezas...					
4	El número de contingencias producidas por los empleados es mínimo en contraste con las competencias que le toca realizar...					
5	La empresa familiar es una organización comprometida con el recurso humano...					
6	La planificación y control de la empresa están coordinadas para brindar un ambiente laboral cómodo, caracterizado por una comunicación fluida y permanente entre el patrono y sus trabajadores...					
7	La empresa familiar crea espacios para la convivencia y la recreación sana en los espacios de las empresas...					
8	Los empleados han tenido dificultades en cuanto al ponerse de acuerdo de cómo organizar y supervisar de manera efectiva las competencias de cada empleado en sus áreas de trabajo...					
9	Ha habido situaciones límites en las cuales se ha visto la gerencia en la necesidad de intervenir en las operaciones de trabajo en ejecución, ante la confrontación aireada de algunos trabajadores...					
10	Para mejorar los criterios de convivencia laboral se ha experimentado aplicar estrategias de inteligencia emocional que vengán a fortalecer los vínculos entre los trabajadores en razón de su trabajo cooperativo para el logro de los objetivos de trabajo...					
11	Se ha buscado integral a la empresa al núcleo familiar de los trabajadores para que interactúen con otros familiares y se alcance un nivel de empatía mayor...					
12	Se necesita fortalecer las comunicaciones internas en la empresa para alcanzar los objetivos en el tiempo estipulado según la planificación empresarial...					
13	La comunicación de las competencias a lo interno, hace posible el logro efectivo de las metas de la organización...					
14	La comunicación, por la vía de estrategias de inteligencia emocional y de talleres permanentes de orientación, hace posible elevar la motivación y el funcionamiento eficiente del recurso humano en las empresas familiares...					
15	En la organización el recurso humano es atendido en razón de sus necesidades como persona...					

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Instrumento utilizado y Resultados (Cuestionario cerrado Escala Likert)

Ítem	Afirmación	TA		DA		NAND		ED		TD		TOTAL	
		VA	%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%	VA	%
1	En la organización el recurso humano es atendido en razón de sus necesidades como persona...	-	-	-	-	5	71	-	-	2	29	7	100%
2	La empresa tiene estimado bonos especiales de productividad para sus empleados...	-	-	-	-	-	-	7	100	-	-	7	100%
3	El recurso humano está inmerso en un proceso de adiestramiento permanente para ir fortaleciendo sus habilidades y destrezas...	3	43	4	57	-	-	-	-	-	-	7	100%
4	El número de contingencias producidas por los empleados es mínimo en contraste con las competencias que le toca realizar...	3	43	4	57	-	-	-	-	-	-	7	100%
5	La empresa familiar es una organización comprometida con el recurso humano...	7	100	-	-	-	-	-	-	-	-	7	100%
6	La planificación y control de la empresa están coordinadas para brindar un ambiente laboral cómodo, caracterizado por una comunicación fluida y permanente entre el patrono y sus trabajadores...	1	14	6	86	-	-	-	-	-	-	7	100%
7	La empresa familiar crea espacios para la convivencia y la recreación sana en los espacios de las empresas...	7	100	-	-	-	-	-	-	-	-	7	100%
8	Los empleados han tenido dificultades en cuanto al ponerse de acuerdo de cómo organizar y supervisar de manera efectiva las competencias de cada empleado en sus áreas de trabajo...	7	100	-	-	-	-	-	-	-	-	7	100%
9	Ha habido situaciones límites en las cuales se ha visto la gerencia en la necesidad de intervenir en las operaciones de trabajo en ejecución, ante la confrontación aireada de algunos trabajadores...	7	100	-	-	-	-	-	-	-	-	7	100%
10	Para mejorar los criterios de convivencia laboral se ha experimentado aplicar estrategias de inteligencia emocional que vengán a fortalecer los vínculos entre los trabajadores en razón de su trabajo cooperativo para el logro de los objetivos de trabajo...	7	100	-	-	-	-	-	-	-	-	7	100%
11	Se ha buscado integral a la empresa al núcleo familiar de los trabajadores para que interactúen con otros familiares y se alcance un nivel de empatía mayor...	7	100	-	-	-	-	-	-	-	-	7	100%
12	Se necesita fortalecer las comunicaciones internas en la empresa para alcanzar los objetivos en el tiempo estipulado según la planificación empresarial...	7	100	-	-	-	-	-	-	-	-	7	100%
14	La comunicación de las competencias a lo interno, hace posible el logro efectivo de las metas de la organización...	7	100	-	-	-	-	-	-	-	-	7	100%
15	La comunicación, por la vía de estrategias de inteligencia emocional y de talleres permanentes de orientación, hace posible elevar la motivación y el funcionamiento eficiente del recurso humano en las empresas familiares...	7	100	-	-	-	-	-	-	-	-	7	100%