

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Visión, emprendimiento y liderazgo en los negocios familiares

**Profesionalización de los recursos humanos de las empresas familiares de Luján,
2020**

Professionalization of the human resources of the family companies of Lujan, 2020

Autor: Martínez, Patricia María

Legajo: VCPB32564

DNI: 16.711.856

Director de TFG: Márquez, Agustín

Lujan, Buenos Aires, julio del 2020

Índice

Resumen.....	2
<i>Palabras Clave</i>	2
Abtstract.....	3
<i>Key words</i>	3
Introducción	4
Objetivo General	16
Objetivos específicos	16
Métodos	17
Diseño	17
Participantes	17
Instrumentos	18
Análisis de datos.....	19
Resultados.....	20
Discusión.....	25
Referencias.....	33

Resumen

La organización familiar se transformó a lo largo del tiempo en empresa, al grado de ser las que promueven el mayor porcentaje de la economía del país. Motivo por el cual se desarrolló la presente investigación, analizando la profesionalización como factor de crecimiento de estas empresas. Haciendo foco principal en los recursos humanos, su jerarquización, su capacitación y selección. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva, con un enfoque cualitativo. La muestra fue de cinco empresas tomadas de la población de empresas familiares de la localidad de Luján, en el 2020. Utilizando para la recolección de datos páginas de Google académico. Se realizaron entrevistas a los dueños de las empresas a través de una encuesta a fin de obtener los resultados que fueron analizados desde una perspectiva general a lo particular de cada empresa. Se presentaron los resultados en forma comparativa. Un porcentaje importante de las empresas no se encuentra profesionalizadas y tampoco tienen protocolos de recursos humanos.

Palabras Clave: profesionalización, jerarquización, selección

Abtastract

The family organization will transform itself over time into the company, to the degree that it promotes the highest percentage of the country's economy. Reason as to why this research was founded, analyzing professionalization as a growth factor of these companies. Making main focus on human resources, their ranking, their training and selection. The methodology used was descriptive, with a qualitative approach. The sample was five companies taken from the family business population of the town of Luján, in 2020. Using Google academic pages for data collection. Interviews were conducted with the owners of the companies through a survey in order to obtain the results that were analyzed from a general perspective, to the particularity of each company. Results were shown comparatively. A significant percentage of companies are not professionalized nor do they have human resource protocols.

Key words: Professionalization, ranking, selection

Introducción

Las organizaciones económicas más antiguas de la historia de la humanidad, han sido las empresas familiares. Su origen más remoto se origina en el entorno de la familia, los procesos productivos fueron una actividad familiar, desde un principio se canjeaba un producto por otro, los integrantes de la familia, ayudaban a recoger las cosechas. Ese intercambio ha trascendido en el tiempo hacia otras esferas sociales, trazando el camino para un desarrollo cada vez mayor de las empresas familiares hasta nuestros días (Gaona Tamez, Ruiz Díaz, y Muñoz Peña, 2017).

Nacieron con antelación a la evolución de la ciencia y el arte de la administración. Se suele relacionar, en forma equivocada, a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni la calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar, y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia (Goyzueía Rivera, 2013).

Entre las diversas definiciones de empresa familiar, una empresa, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar siempre que la familia comparta el control accionario y el gobierno de la empresa, siendo habitual, pero no imprescindible, la implicación de algún miembro de la familia en la gestión, así también, comparte un legado familiar y una empresa, que forman parte esencial de la identidad de sus miembros, existe un deseo y voluntad de continuidad que se manifiesta en la transmisión de la empresa y su cultura a través de las generaciones (Ruiz Diaz, Saldaña Contreras, y Sifuentes Cedillo, 2013).

En una empresa familiar, por lo general, los controles y la propiedad fueron ejercidos por diversos integrantes de una familia, situación fundamental que las hizo diferentes de otra organización. Sus miembros ocupan los puestos decisivos. Esta

dimensión familiar diferencia a estas empresas de todas las demás y hace de este tipo de organización una institución emocional, de modo que el fundador suele verse confundido cuando los valores y objetivos de la empresa y la familia, se superponen. Las normas de la familia y las normas de la empresa en general no coinciden, sobre todo aquello que respecta a selección de personal, compensación económica, valoración de los individuos y formación de los mismos, esto afecta inevitablemente a la estructura de este tipo de organizaciones (Hernandez Fernández y Portillo Medina, 2016).

Estas empresas se han desarrollado de tal manera que según diversos datos actualmente constituyen más del 80% de las compañías existentes. En naciones como Italia alcanzan a ser el 99%, en Estados Unidos de América 96%, Suiza 88%, México 80%, Reino Unido 76%, Argentina 75%, Portugal 70%, Colombia 68% y Chile 65%. Mientras que en la mayoría de los países de Europa y Estados Unidos de América las empresas han crecido y profesionalizado, transformándose así en grandes empresas reconocidas internacionalmente, en Latinoamérica, por la pobre gestión que realizan en sus procesos ya sean productivos, administrativos o de comercialización, se evidencia un número de fracasos corporativos, como consecuencia de escasos niveles de profesionalización, ya sea en sus directivos como en sus empleados (Rueda Galvis, 2011).

De las empresas familiares existentes de la Argentina, según estadísticas un 70% de ellas desaparece en la primera generación, un 30% se heredan a sus hijos y solo el 5% llegan a sus nietos (Antognolli et al., 2012).

Los autores expresan que de igual modo se establece que la mayor concentración de la actividad económica de estas empresas se desarrolla en la región centro del país, siendo destacada la participación de las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe.

La presente investigación se centró en la ciudad de Luján, que se encuentra ubicada en la provincia de Buenos Aires, a 70 km. de la Capital Federal, en la zona Oeste. Según el último censo poblacional la misma cuenta con una población de 106.894 habitantes, dato del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC, 2010).

Su desarrollo económico se debe a la actividad agropecuaria y la industria textil. Ya que fue una zona rica en producción de lino textil, su desarrollo en esta industria fue una de las actividades de la economía local. Debido que en su ciudad está ubicada la Basílica de Luján, emblema de la fe católica, cuenta con una gran afluencia de turismo, sobre todo de fines de semana.

Pero su desarrollo principal sigue siendo el agropecuario y su derivado en la industria láctea. Las empresas existentes son en su mayoría nacidas a la sombra de la cercana gran empresa láctea del país. Así como la mayoría de las pequeñas empresas textiles existentes se desprendieron de la gran empresa textil que supo desarrollar la zona, (Vandenfil S.A). El turismo, es también una fuente de empleo y contribuye así, a las bases locales de la economía. Es centro histórico, religioso, rural, y cultural. El turismo en Luján se basa en la religión, la historia y las estancias, como también en espectáculos culturales importantes a nivel país.

Según la Dirección de Estadísticas, Ministerio de Economía de la provincia de Buenos Aires, en el año 2008 la conformación de empresas en la ciudad era de un 95% pymes y pequeños emprendimientos, de los cuales el 90% eran de empresas familiares. Del personal ocupado, la industria textil ocupaba un 70% y representa un 45% de las industrias de la zona. La industria láctea ocupa mano de obra por un 8%, la industria de indumentaria un 5%, siendo el resto distribuida por rubros varios (Dirección de Estadísticas, 2008).

Como fue expuesto estadísticamente, la gran mayoría de las empresas familiares tienden a desaparecer, parece inevitable que en algún momento aparecen conflictos que ponen en peligro la supervivencia del negocio.

Según Pastor (2019), las relaciones entre los integrantes de la dirección familiar son de carácter dual, y los lleva a confundir los roles que desempeñan en la empresa y en la familia, se crean conflictos que pueden conducir a un rápido desgaste y decadencia, hasta la desaparición de la misma.

Dichos conflictos suelen generarse a nivel lateral, o sea entre ejecutivos con un mismo rango o poder, se trasladan a otros niveles, pero con el distintivo de ser siempre entre parientes, y se agravan cuando se forman a nivel generacional. Los jóvenes tienden a contradecir u objetar a los mayores, y se diferencian por su capacitación o formación de nuevas generaciones. Este tipo de conflictos comienzan al evaluar las políticas, los objetivos generales, estrategias a emplear por la empresa, etc. Siendo el mayor problema que se presenta el cuestionamiento de la autoridad (Pastor, 2019).

Las empresas familiares tienen ciertas ventajas. Orientación a largo plazo, su meta es perdurar en el tiempo y poder transmitirla a la siguiente generación. El sacrificio y empuje por parte de los miembros de la familia que están al frente de la gestión, su compromiso no es el mismo que puede encontrarse en un profesional que no pertenezca a la familia. Reinversión de beneficios, no se reparten dividendos, no suelen ser repartidos para obtener un crecimiento y sustentabilidad de la actividad empresarial. La calidad del servicio es primordial ya que hace al buen nombre de la familia (Rueda Galvis, 2011).

Así también enunció las desventajas con las que cuentan estas empresas. Los conflictos familiares, son el principal riesgo para cualquier empresa familiar, malas relaciones entre sus miembros. Por lo que suelen generarse disputas importantes por criterios diferentes o antagónicos. Los conflictos familiares suelen terminar afectando la

gestión de la empresa, las decisiones no están basadas en criterios objetivos y/o profesionales. Carencia de profesionalización, prima el carácter familiar olvidando las necesidades de profesionalización empresarial. Miedo a la financiación externa. La alta inversión de beneficios en general se acompaña a la negativa de acudir a la financiación externa para hacer crecer la empresa de una manera significativa. Esto en el corto plazo no hace peligrar a la empresa, pero sí es un obstáculo importante para su crecimiento y, a largo plazo, incluso para su supervivencia. En tanto se trata de empresas familiares, los ciclos de vida, tanto de la empresa como de sus miembros, evidencian la necesidad ineludible de delegar el mando y profesionalizar a los líderes y a los empleados (Rueda Galvis, 2011).

De las desventajas de estas organizaciones, prosiguiendo con el autor anterior, los procesos de gestión son una de las falencias más grandes, por lo que resultó apropiado afirmar que la profesionalización es la herramienta más adecuada para disminuir los fracasos que enfrentan este tipo de compañías actualmente. En este sentido muchas empresas alrededor del mundo, al desarrollar procesos de profesionalización hicieron posible el desarrollar su máximo potencial competitivo, propio de una compañía en el ámbito internacional.

Profesionalizar una empresa familiar consiste en contratar ejecutivos profesionales en puestos claves, establecer un consejo directivo en donde no únicamente se encuentran los parientes, establecer una visión, valores, objetivos que serán mantenidos por cada integrante de la organización. La profesionalización es el proceso de adquisición de procedimientos administrativos más racionales, actualizados y menos personales. Es la sustitución de los métodos intuitivos por métodos impersonales y racionales. No todos los expertos coinciden que para solucionar los problemas que aquejan a la empresa

familiar la profesionalización sea la solución (Ruiz Diaz, Saldaña Contreras, y Sifuentes Cedillo, 2013).

Sin embargo, existen diferentes limitaciones de acuerdo a lo formulado por Rueda Galvis (2011), entre las que formuló diez como las principales, a saber:

- Lo afectivo se antepone en los procesos de profesionalización: para tener éxito en el proceso es primordial separar las preferencias y compromisos entre los distintos familiares, no debieran otorgarse cargos que no demanda la empresa o bien que no se encuentran calificados.
- No delegar responsabilidad en otras personas: acaparar las responsabilidades es común a los directivos por no desarrollar un nivel de confianza en personal de la empresa. Creer en los demás será una buena estrategia para medir la capacidad de los individuos y su grado de compromiso y responsabilidad para con la empresa.
- Desconocer el mercado, su entorno y sus cambios: No pueden vivir aislados de la realidad, deben mantenerse informados del entorno político, social, cultural, ya sea a nivel país, región o localidad.
- Solo tienen autoridad los miembros de la familia: este hecho se convierte en un limitante cuando los directivos no cumplen con el perfil que demanda la empresa en sus cargos administrativos u operativos.
- No formular planes estratégicos para el negocio: es una de las mayores falencias con las que cuentan este tipo de empresa. Muchos directivos consideran la planificación como método de las grandes empresas.
- Perder el control sobre la empresa es uno de los temores que les acoge: Piensan que son los únicos que pueden llevar adelante la empresa. Nadie se encuentra mejor preparado para dirigir o nadie conoce el negocio como

ellos. Entran en competencia directa con aquel que pueda ejercer la administración.

- Lealtad familiar hacia los empleados: se construyen fuertes vínculos afectivos con los empleados, esto fomenta un buen clima laboral y la formación de equipos de trabajo comprometidos, pero su limitación se presenta para la profesionalización cuando los puestos son asignados por antigüedad o afinidad con los dueños, más que por su capacidad. Solucionar esto sería cuestión de implementar planes de capacitación donde los primeros beneficiarios sean los empleados y los propios familiares.
- Presupuestos bajos para la inversión en capacitación: La financiación es una problemática que deben sortear este tipo de empresas, por lo que destinar recursos a la capacitación se hace complejo.
- ¿Qué labor desempeñaría el propietario?: Se asocia directamente con el temor de ceder el mando a la nueva generación. Nunca han desempeñado una tarea diferente y tampoco planificado su retiro.
- Miedo al cambio tecnológico: se teme que estos demanden una alta capacitación. Mejoramiento y evolución de la compañía estará dado por la adaptación a sistemas informáticos, facilitando las tareas diarias y mejorando los niveles de productividad e información (Rueda Galvis, 2011).

Sin embargo, luego de un análisis profundo determinó que la profesionalización contribuyó a generar confianza entre los integrantes de la empresa familiar y delegar ciertas responsabilidades de una manera proactiva y sinérgica por medio de procesos de comunicación realmente eficientes para la organización. Sin los procesos de

profesionalización es imposible poder establecer órganos de gobierno, protocolos familiares, procesos de meritocracia, planes estratégicos y solución de conflictos familia-empresa, ya que se basa en la idea de construir una verdadera cultura de trabajo con base en las capacidades profesionales de cada individuo. Resulta imposible pensar en el futuro cercano que una compañía de cualquier orden compita y crezca en el mercado sin un proceso de profesionalización en todas las áreas funcionales que desarrolla (Rueda Galvis, 2011).

Se propuso la selección del personal, como medio necesario de profesionalización de la empresa, teniendo en cuenta los propios familiares a incorporarse en la firma. Deben ser aceptados sólo aquellos familiares que posean las habilidades requeridas para un desempeño efectivo en el puesto. Desde el punto de vista gerencial éstos, deben ser tratados de la misma manera que otras personas que solicitan ingresar a la compañía. La contratación debiera hacerse teniendo en cuenta las necesidades presentes y a mediano plazo, de acuerdo con una estrategia a largo plazo (Hernandez Fernández y Portillo Medina, 2016).

Para dar solución a este tipo de inconvenientes los autores anteriores, proponen, complementar la contratación con el diseño de los puestos de trabajo dándoles autonomía y contenido; capacitación y desarrollo permanente del personal; confección de un plan de promoción, con retribuciones acordes al mercado laboral. Así también la retribución de los familiares que trabajan en la firma debería realizarse sobre la base de principios empresariales. En referencia al proceso de evaluación, los familiares que trabajen en la empresa deben ser evaluados desde un punto de vista profesional, al igual que los otros empleados. Deben ser evaluados con opiniones de subordinados, pares y superiores, antes que basarse en la opinión del fundador o la familia.

Pymes familiares que han puesto mayor preocupación por el factor humano se ha comprobado que son más competitivas. Cuando se cuenta con prácticas de gestión de recursos humanos más desarrolladas, se posee un capital humano con habilidades y capacidades necesarias para lograr mantener una posición competitiva. Según muchos autores el éxito viene de la mano de las personas, así la puesta en marcha de políticas de gestión y dirección de capital humano que atraigan, motiven y retengan al personal cualificado y competente se hacen necesarias. Así mismo han señalado que uno de los grandes problemas de las empresas familiares se encuentra en el reclutamiento, la motivación y la retención de empleados (Barreto y Azeglio, 2013).

Los procesos de selección según Hernandez Fernández y Portillo Medina (2016), no incluyen a los familiares. Por lo que existen puestos que no están bien ocupados, lo que ocasiona una serie de problemas entre ellos: la persona tarda en adaptarse e integrarse a sus funciones; al no tener un potencial humano altamente calificado se disminuye el rendimiento y la productividad; aumento de costos de capacitación ya que tienen que aprender a realizar las tareas; equipos de trabajo insatisfechos ya que determinadas tareas deberán ser realizadas por otro; relaciones humanas conflictivas.

Los valores empresariales, determinan que cada puesto debe estar ocupado por personas que cumplan con el perfil que el cargo exige. La solución al problema se planteó disponiendo que los miembros de la familia deben participar en el proceso de selección al igual que el resto de los postulantes (Hernandez Fernández y Portillo Medina, 2016).

Díaz (2013), sostiene que las empresas que han subsistido de una generación a otra han incorporado prácticas para crecer y mantenerse en el mercado. Entre dichas prácticas menciona: conocer y cultivar la cultura y la misión familiar; implantar una política de empleo selectivo de familiares; hacer una planificación abierta y coordinada

del patrimonio; preparar la sucesión del líder de la familia; realizar reuniones de educación familiar, desear aprender y mejorar y compartir días como familia.

Las familias empresarias exitosas se mantienen unidas más por los valores comunes que por la propiedad compartida de la empresa. Algunos de esos valores son la integridad y la confianza mutua. Las empresas más antiguas realizan acuerdos y toman medidas para que sólo los parientes capacitados puedan acceder a trabajar en la empresa familiar. Implementaron el empleo selectivo, lo que significa que trabajar en el negocio sea una oportunidad más que una obligación. Si los integrantes de la familia se sienten obligados a trabajar para la empresa, la motivación baja, así como su desempeño (Díaz, 2013).

Continuando con la idea de la autora, de acuerdo a su investigación afirmó que las empresas familiares que obtienen éxito, confiesan que es beneficioso incorporar directores externos e independientes a los directivos. Estos directores al ser independientes permiten la discusión de la toma de decisiones complejas con un alto grado de información, experiencia y cuidado. Son la oportunidad de apuntar al crecimiento sostenido, generando nuevas ideas. Así se profesionaliza la empresa. La gestión de RRHH y políticas acordes como pilar de la empresa, es fundamental para acompañar los cambios generacionales y a su vez lograr personal altamente satisfecho. Fidelizar, tener en cuenta sus opiniones y sugerencias, les da un sentido de pertenencia.

La cuestión de la profesionalización de los recursos humanos es una problemática constante de las distintas empresas familiares, ya sean pequeñas o más grandes y consolidadas. Todas ellas coinciden en que la calidad de los recursos humanos con que se cuenta hacen al éxito del negocio. Puntualmente, las empresas familiares agregan que lograr un adecuado nivel de profesionalización, además de asegurar un determinado éxito comercial, favorece a la supervivencia del núcleo familiar con menor grado de conflicto,

porque tiende a la separación de roles, y a la adecuación de estos roles dentro de cada subsistema: familia - empresa (Volgenman, 2008).

Por lo general si bien mantienen que la profesionalización es el camino a seguir, para obtener un crecimiento y permanecer competitivos e insertarse en los mercados, suele ser un paradigma a romper por la mayoría de los dueños de empresa. Nadie quiere perder el poder y control de sus negocios; por lo que suelen aparecer obstáculos al momento de concretar lo establecido como plan de la empresa para lograr el cometido (Volgenman, 2008).

Toda selección de personal debe seguir una serie de pasos a cumplir para lograr los resultados esperados.

- Primero de esos pasos es diseñar el puesto de trabajo, que consiste en detallar las tareas u obligaciones a desempeñar. Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo). A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad), a quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.
- Segundo paso, determinar aptitudes, experiencias adquiridas. Determinar los requisitos básicos que debe cumplir el candidato.
- Tercer paso, desarrollar una descripción del puesto la que servirá para informar a los potenciales aspirantes, ayuda a focalizar la búsqueda.
- Cuarto paso es localizar a candidatos calificados, será aquel individuo que tenga las cualidades necesarias para poder llevar a cabo las tareas, estos valores deberán ser consistentes con los de la empresa.
- Quinto paso búsqueda del candidato puede ser externa o interna. En caso de no contar internamente con personal idóneo para cubrir el puesto, la

búsqueda se puede llevar a cabo alternativamente por diversos medios, universidades, publicar en página web de su organización, publicaciones periódicas de organismos profesionales, publicaciones en bolsas de

- trabajo de organismos oficiales, publicaciones en diarios locales, etc. (Dolan, Schuler, Jackson, y Valle, 2008).

Existe una relación directa y positiva entre la profesionalización de los recursos humanos y los resultados favorables de la organización, razón por la cual se justifica la importancia de abordar el tema para este trabajo de investigación.

La experiencia adquirida a través de los años en empresas familiares, han permitido entender que los recursos humanos son un factor clave en el desarrollo y mejora, continua de las empresas.

Las empresas argentinas en general, por el contexto económico del país, un contexto hostil, inflacionario, con imposiciones fiscales muy altas, no ven favorecido su desarrollo por variables exógenas, con las cuales es poco lo que pueden hacer. En cambio, las variables endógenas propiamente de la organización, como la administración de los recursos humanos es algo que la empresa puede y debe gestionar para lograr un mejor desarrollo y competitividad. En consecuencia, la presente investigación se enfocó en ahondar la actual situación de empresas familiares de la ciudad de Luján, con respecto a su grado de profesionalización, la jerarquización de los recursos humanos en general y la selección de los mismos en particular.

En virtud de la relevancia de las empresas familiares en la economía nacional y local, se trató de dar respuesta durante este trabajo a ciertas preguntas para lograr determinar la importancia de la profesionalización y su relación directa con los recursos humanos.

- ¿Cómo afecta la falta de profesionalización a las empresas?
- ¿Resulta importante desarrollar la gestión de los recursos humanos para las empresas familiares locales?
- ¿Cómo se lleva a cabo la selección de los recursos humanos de las empresas familiares locales?
- ¿Con qué herramientas se cuenta actualmente en la localidad para desarrollar la capacitación de los recursos humanos?
- ¿Se tiene conocimiento de los beneficios de la profesionalización de los recursos humanos para la empresa?
¿Qué se entiende por profesionalización de los recursos humanos?

Objetivo General

Analizar la profesionalización, como factor de crecimiento en las empresas familiares, de la localidad de Luján, provincia de Buenos Aires en el año 2020.

Objetivos específicos

- Investigar la existencia de empresas familiares y su impacto en la economía local.
- Describir la estructura jerárquica de las empresas y su grado de profesionalización.
- Analizar los procesos de selección de personal como otra herramienta de apoyo para la profesionalización de las empresas familiares.

Métodos

Diseño

El alcance de la investigación fue de tipo descriptivo, es decir buscó especificar características y rasgos importantes de cualquier fenómeno, y así describir el fenómeno de la profesionalización de los recursos en las empresas familiares (Hernández , Fernandez y Baptista, 2014).

El enfoque que se utilizó, fue de tipo cualitativo, recolección de datos sin medición numérica para manifestar o ajustar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. El enfoque cualitativo se caracteriza por el énfasis que hizo en la aplicación de observación y descripción, entre las modalidades se seleccionó los estudios de casos. Este método permitió comprender con mayor profundidad el problema y la situación concreta. Permitted identificar información valiosa y rica que solo pudo aprender preguntando a ciertas personas.

El diseño fue de tipo no experimental, ya que la investigación se realizó sin la manipulación deliberada de variables cuando se observaron los fenómenos tal cual fueron en su ambiente, para después analizarlos (Hernández , Fernandez y Baptista, 2014). El fenómeno que se analizó fue la profesionalización de las empresas familiares desde la perspectiva de la jerarquización de los recursos humanos y su selección. Fue transversal ya que se recolectaron los datos durante el transcurso de un momento único.

Participantes

Población es la totalidad o el conjunto de elementos o sujetos que comparten una serie de especificaciones, mientras que la muestra es un subconjunto de la población. Tanto como para la delimitación de la población, como para la muestra se debieron

establecer y explicitar claramente sus especificaciones o características de contenido, de lugar y de tiempo (Hernández , Fernandez y Baptista, 2014).

La población de estudio fueron las empresas familiares de la ciudad de Luján, provincia de Buenos Aires en 2020 y la muestra se remitió a cinco empresas vivas, de los tres grandes rubros que desarrollan su actividad económica en la ciudad, tres empresas del sector lácteos, una empresa textil y una de indumentaria. La muestra fue no probabilística, por conveniencia e intencional, ya que se seleccionaron las empresas en forma no aleatoria. Se seleccionan los casos por distintos propósitos, no fueron representativos de la población.

Instrumentos

Para la presente investigación se utilizaron diversos medios para recolectar los datos, bibliografía sobre el tema de empresas familiares, trabajos investigativos, trabajos finales de grado, todos ellos recopilados de las páginas especializadas a través del buscador google académico, repositorios de universidades, organismos oficiales, sindicato, páginas de estadísticas oficiales.

El principal instrumento de recolección consistió en una entrevista que se realizó de forma online, a las empresas familiares seleccionadas, quienes firmaron el consentimiento y el compromiso de mantener en reserva los datos de las empresas. Y una encuesta con preguntas diagramadas para obtener la mayor cantidad de información sobre las mismas, realizada al personal involucrado en la dirección de las empresas. Las mismas fueron enviadas vía mail, debido al condicionamiento, en el que se encuentra el país, de aislamiento social obligatorio. Las preguntas se han generado buscando obtener respuestas al planteamiento del problema del presente trabajo. Se utilizaron los programas informáticos Word y Excel para realizar tablas comparativas y figuras.

Análisis de datos

El análisis fue cualitativo, se fundó en examinar cada pregunta en particular, para luego realizar un análisis global de la encuesta en función de los elementos que se acentúan en el problema de investigación. Todo este material fue clasificado y ordenado por categorías, empresas familiares, profesionalización en general y profesionalización desde la mirada de los recursos humanos y su proceso de selección.

La información obtenida en las entrevistas se analizó y clasificó de acuerdo a cada pregunta, para obtener similitudes y diferencias. Así se logró agrupar los aspectos más concretos y relevantes de cada empresa, para luego proceder a la comparación entre las mismas.

Resultados

A los efectos de realizar un análisis del grado de profesionalización o la ausencia de profesionalización, en las empresas familiares de la ciudad de Luján, en el 2020, se comenzó por investigar la existencia de empresas familiares en la localidad, cuyos resultados fueron expuestos en Figura 1 Tipos de empresas y los distintos rubros, determinando su orden de importancia, en la Figura 2 ocupación de empleos por sector.

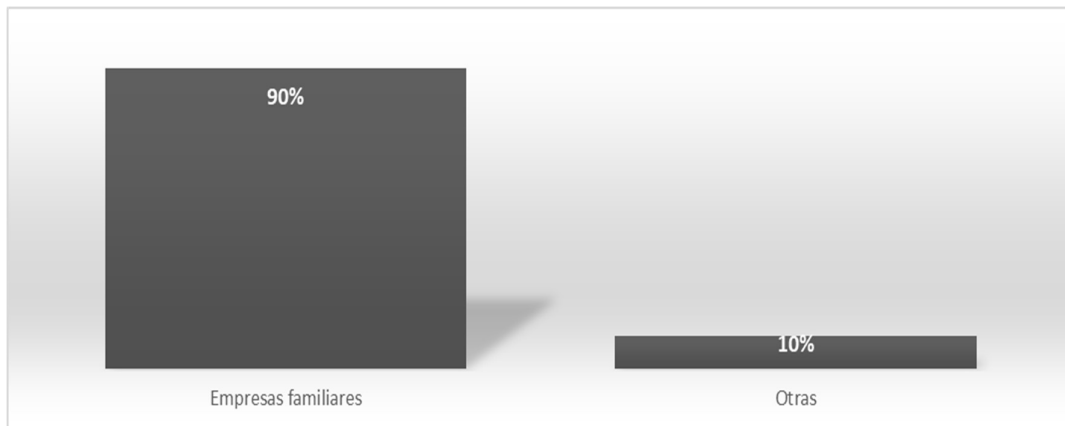


Figura 1. Tipos de Empresas, división según su conformación.

Fuente: elaboración propia.

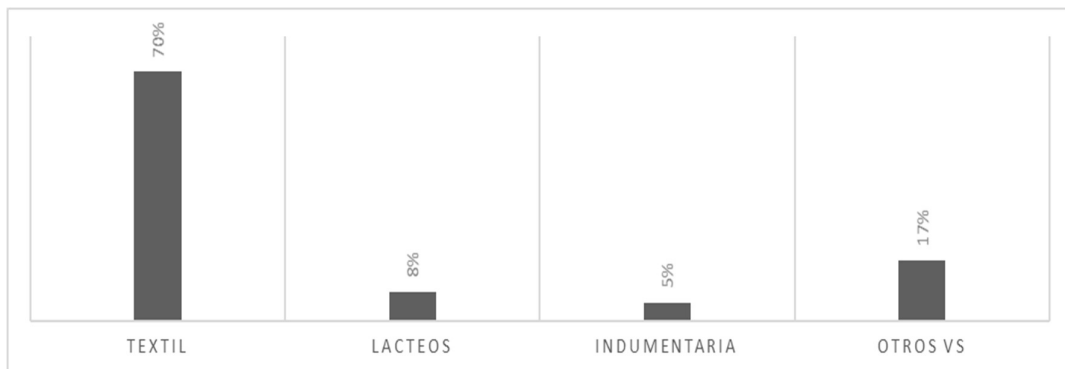


Figura 2. Ocupación de Empleos por Sector, de la ciudad de Luján en 2020.

Fuente: elaboración propia.

A fin de examinar la profesionalización, se procedió a realizar entrevistas a cinco empresas de la localidad de Luján, de distintos rubros, los resultados arrojados por las mismas se expusieron de forma tal que se pudiera obtener una mirada general de las empresas, Figura 3, datos generales de las empresas, a modo de presentación de las mismas. Destacando lo más significativo de cada una de ellas.

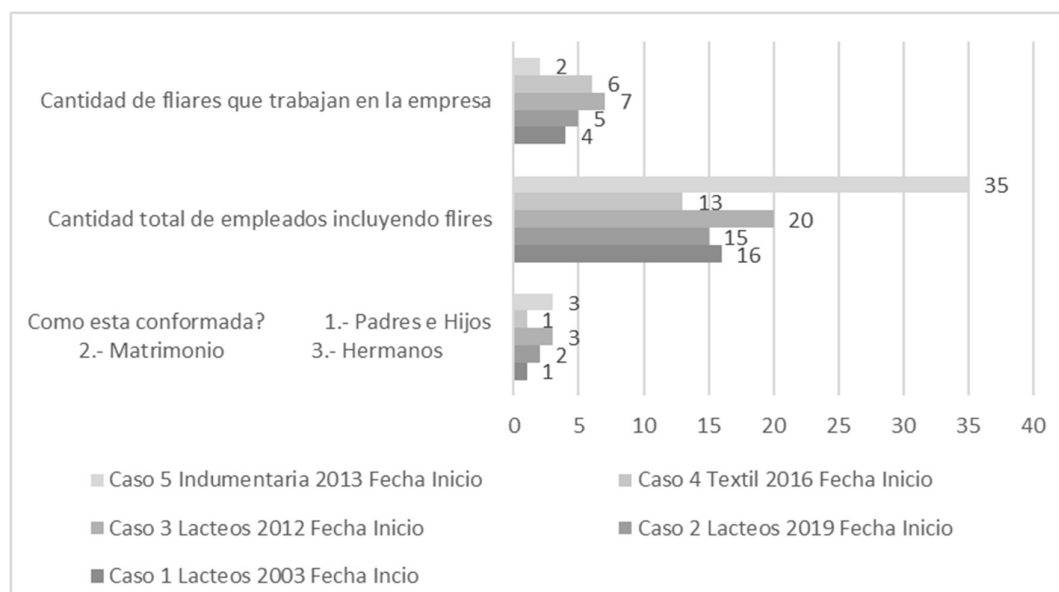


Figura 3. Datos Generales de las Empresas entrevistadas.

Fuente: elaboración propia.

Cabe aclarar que las fechas de inicio de las empresas son de acuerdo a lo informado, con la razón social actual, no obstante, el caso 3 y el caso 5 son segunda generación, no son socios fundadores, debieron migrar de razón social, por diversas circunstancias.

Prosiguiendo con el análisis, ya en forma más definida se agruparon los resultados en Tabla 1, Datos comparativos sobre profesionalización. De la entrevista, destacó el Caso 5, expuso que debieron profesionalizarse, como necesidad primordial para seguir funcionando, ya que a temprana edad heredaron la empresa por el fallecimiento de su padre, debiendo tomar la administración de la empresa, motivo por el cual decidieron capacitarse cada uno en lo que más le gusto, uno administrador de empresas, mientras

que el otro de los hermanos se capacitó en diseño y producción de indumentaria. Expresando ambos que fue lo que les permitió crecer y desarrollar su empresa. Cuentan con manuales de procedimientos para todas las áreas de la empresa.

Tabla 1

Datos Comparativos Sobre Profesionalización

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
Se encuentra la empresa sectorizada?	Si	Si	Si	Si	Si
Si respondió SI a la pregunta anterior. En que sectores?	.Producción .Administración	.Producción .Administración	.Producción .Administración	.Producción .Administración	.Producción .Administración .Comercialización .Logística .Local Comercial
Qué entiende por profesionalización?	Contratar profesionales	Contratar profesinales	Contratar profesinales	Contratar profesinales	La profesionalización abarca diversos items a tener en cuenta en la organización empresarial. Protocolizar la organización en todas sus instancias. Delimitando obligaciones y responsabilidades.
Considera que su empresa se encuentra profesionalizada?	No	No	No	No	Si
Si contesto que no, a la pregunta anterior. Por qué?	Altos costos	Altos costos	Altos costos	Altos costos	-----
Cuantos de los familiares que conforman la organización son profesionales?	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Los dos hermanos.

Nota: Fuente elaboración propia.

Para abordar la problemática específicamente, la jerarquización de los recursos y su selección, se agruparon los resultados en Tabla2, datos comparativas recursos humanos, la cual mostró el análisis que se realizó de las entrevistas, analizando en particular cada caso y cada pregunta de acuerdo a las respuestas obtenidas fueron

estandarizadas sus respuestas para poder mostrar un análisis en profundidad de cada respuesta obtenida.

Tabla 2

Datos Comparativos Recursos Humanos

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
Cuenta su empresa con un protocolo de selección de personal?	No	No	No	No	Si
Dentro de los sectores especificados anteriormente, tiene división de tareas dentro de los sectores?	No	No	No	No	Si
Cómo se seleccionan los recursos humanos en su empresa?	Por conocimiento de la familia	Por conocimiento de la familia. Por referencia.	Por conocimiento de la familia	Por conocimiento de la familia	Por proceso establecido de selección de personal. De acuerdo con la división de tareas, experiencia y capacitación para el puesto.
Conoce en la localidad alguna herramienta de la selección de personal?	No	Si	No	No	Si
Considera la falta de profesionalización, un inconveniente para su empresa?	Si	Si	Si	Si	Si, si no estuviera profesionalizada
Quién toma de decisión en su empresa?	Los dueños	Los dueños	Los dueños	Los dueños	Los encargados de cada sector en conjunto con el gerente administrativo. Las decisiones de fondo son tomadas en conjunto entre los dueños y los gerentes

Nota: Fuente elaboración propia.

De igual manera se terminaron de exponer los resultados de la entrevista, obteniendo en forma generalizada como respuesta; los entrevistados, dueños de las empresas no están dispuestos a ceder el control. En Tabla 3, Análisis de beneficios de la profesionalización de los recursos humanos. Como dato a destacar ninguna de las empresas aplica incentivos al personal, excepto Caso 5.

Tabla 3

Datos comparativos Análisis de Beneficios de Profesionalización de los Recursos Humanos

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
Consideraría beneficioso poder profesionalizar su empresa?	Si	Si	Si	Si	Si
Cuales serían los beneficios que ocasionaría la profesionalización de su empresa?	Menor margen de errores	Menor margen de errores	Menor margen de errores	Mejor imagen de su empresa	Más competitividad
Qué problemas se le han presentado por la falta de profesionalización de sus recursos?	Pérdida de dinero	Pérdida de dinero	Pérdida de clientes	Falta de control interno	Falta de control interno
Si se le ofrece la implementación de un proceso simple de selección de personal estaría dispuesto a aplicarlo?	No	Si	Si	Si	No
Si respondió que no a la pregunta anterior, ¿por qué?	Costo	----	----	----	Ya tenemos implementado
¿Cuenta con asesoramiento externo?	Si	Si	Si	Si	Si
Si, es sí. ¿En qué consiste?	Impositivo, Sueldos	Impositivo, Sueldos	Impositivo, Sueldos	Impositivo, Sueldos	Impositivo, sueldos, asesoramiento financiero, asesoramiento operativo y organizacional.

Nota: Fuente de elaboración propia.

Finalmente, ante la última pregunta del cuestionario, si las empresas contaban con asesoramiento externo, manifestaron por unanimidad que, el asesoramiento que reciben es escaso en cuanto a la organización en general, que los profesionales solo liquidan los impuestos y los sueldos. No hay una participación activa en la organización interna de la empresa. La única empresa que manifestó tener un asesoramiento completo, señaló que los profesionales no son de la localidad. Ante esta afirmación se repregunto que sería lo que consideran necesario por parte de los profesionales. A lo cual se obtienen diversas respuestas destacándose el planteamiento de la necesidad de que la profesionalización se obtenga con la participación de los profesionales que los asisten impositivamente.

Discusión

El eje central del presente trabajo de investigación es el análisis de la profesionalización, como factor de crecimiento, en las empresas familiares, de la localidad bajo estudio. Establecer en primer lugar la importancia e incidencia económica de las empresas familiares en la localidad de Luján, para luego ahondar específicamente en la estructura de jerarquización de las empresas de la muestra y el análisis de procesos de selección de los recursos humanos, en pos de la profesionalización de la empresa familiar.

Haciendo referencia, al impacto de las empresas familiares en la localidad, se establece su participación en un 90% sobre el total de las empresas existentes. De los cuales el 45% son empresas industriales, destacándose el rubro textil con el mayor porcentaje de ocupación de empleo, un 70%; mientras que los sectores industriales lácteos un 8%, la industria de indumentaria un 5%. Siendo el resto de industrias varias. Este dato se confirma con base en antecedentes obtenidos de Dirección de Estadísticas (2008).

Teniendo en cuenta, por definición, una empresa es familiar siempre que la familia comparta el control accionario y el gobierno de la empresa, su participación en la gestión, compartir un legado, voluntad de continuidad, entre otras son características de las empresas familiares según Ruiz Díaz, et al (2013). Se puede afirmar que las empresas de la muestra son empresas familiares, ya que el 100% de ellas está conformada por personas que son familia entre sí, cumplen en un todo con la definición, tienen voluntad de continuidad y las mismas fueron creadas por los fundadores para formar parte del legado de la familia.

El concepto de profesionalización de una empresa familiar, consiste en establecer una visión, valores y objetivos, según Ruiz Díaz, et al (2013), por ello se afirma, la falta

de profesionalización hace del 80% de las empresas entrevistadas una característica común. Solo una de ellas se encuentra profesionalizada y con un camino marcado y preciso de lo que pretenden como empresa. Esta empresa por otro lado declara conocer lo que es la profesionalización, coincidiendo su descripción con el autor de referencia, sectorización, adquisición de procedimientos de administración, métodos impersonales, aparte de la respuesta unívoca de las demás, del solo concepto de contratar profesionales.

La profesionalización se enfrenta con una limitación importante según Rueda Galvis (2011), bajos presupuestos para la capacitación, se da como respuesta unánime dentro de las cuatro empresas que no se consideran profesionalizadas. En contra posición la empresa que sí está profesionalizada, los mismos dueños expusieron su capacitación como inversión para su empresa. Ya que ante la falta de conocimiento de su parte y el hecho de tener que hacerse cargo de una empresa de la que no tenían conocimiento alguno, para ellos la mejor inversión fue el capacitarse, así lograr las expectativas de crecimiento y desarrollo de ambos dentro de su empresa.

Al analizar la estructura jerárquica de las empresas investigadas, se desprende que las mismas no tienen jerarquización de los miembros de la familia, ni del personal que trabaja para la empresa, a excepción del caso 5, no se tiene en cuenta que los puestos deben estar ocupados por personas que tengan el perfil necesario para cada puesto. Este problema se soluciona según lo planteado por Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), disponiendo que los miembros de la familia participen en el proceso de selección de personal, desde el punto de vista gerencial, al igual que cualquier otro postulante, como lo realiza la empresa del caso 5.

Prosiguiendo con los autores Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), los mismos proponen complementar la contratación con el diseño de los puestos de trabajo, dándoles autonomía y contenido, capacitación, confección de planes de promoción, entre

otros, todo esto es tenido en cuenta por la empresa del caso 5, han implementado la sectorización de su empresa por áreas según las tareas a llevar a cabo, tienen un responsable por cada área, que a su vez es controlada por un gerente, quienes informan a la dirección, en este caso los dueños, y forman parte de la planificación y de la toma de decisiones. En tanto el resto de las empresas de la muestra solo tienen la división de sectores específicos de producción y administración siendo los responsables los propios dueños.

Barreto y Azeglio (2013), sostienen que las empresas familiares que han puesto preocupación en el factor humano y que cuentan con prácticas de gestión de los recursos, han obtenido mayores beneficios, se puede decir que de las empresas entrevistadas el caso 5 ha sido la empresa que demuestra esta afirmación, ya que han podido desarrollar la empresa y lograr un posicionamiento en el mercado, a través de la capacitación de los recursos y una selección adecuada de los mismos.

Según Hernández Fernández y Portillo Medina (2016), los procesos de selección de personal no incluyen a la familia, tal como se puede comprobar en la muestra, en el 80% de las empresas entrevistadas, trabajan familiares aparte de sus dueños, los cuales fueron incorporados por el solo hecho de ser familia. Según los autores, la persona tarda en adaptarse, no tiene en claro las funciones, al no contar con un potencial altamente calificado se disminuye el rendimiento y la productividad, todo este tipo de problemas se traducen en mayores costos para la empresa, tal como lo expresa la empresa del Caso 5.

Analizando los procesos de selección de personal, se obtiene como resultado que las empresas en general no cuentan con un protocolo para llevar a cabo el proceso de selección. Al detallar los pasos a seguir para dicha selección, tal como fuera expuesto por Dolan et al. (2008), todo proceso de selección cuenta con diversos pasos. Primero se deberá diseñar el puesto de trabajo, determinar responsabilidades y obligaciones,

especificar a quien reporta la persona que ocupa el puesto. Como segundo paso determinar los requisitos básicos que debe cumplir el candidato. Tercer paso desarrollar el puesto de trabajo. Cuarto localizar los candidatos calificados y por último realizar la búsqueda ya sea interna o externa. De todo esto las empresas no cumplen ni un solo paso, a excepción del Caso 5.

La selección de su personal se da por conocimiento de la persona por la familia, por referencias, por amistad, sin tener en cuenta todo el proceso antes mencionado. Es por ello que Rueda Galvis (2011), destaca estos procedimientos como limitantes de las empresas.

En tanto la empresa del Caso 5, cuenta con un protocolo de selección de personal, el cual se basa en tener determinado el diseño de los puestos de trabajo de la empresa, cuentan con manuales de procedimientos para realizar este tipo de tareas y en el mismo tienen detalladamente la descripción de cada puesto de trabajo. De no existir el puesto se agrega al manual, si será creado como puesto nuevo. Así también destaca que conocen los medios en la localidad que podrían proveer los recursos, mientras que las otras empresas los desconocen totalmente.

Las empresas sostienen por unanimidad que la profesionalización es el camino a seguir para obtener mejores resultados a nivel general, ya que reconocen que la falta de profesionalización se traduce en pérdida para la empresa, ya sea de dinero, clientes, recursos, pérdida de control interno, otros. Pero tal lo expresa Volgenman (2008), este será un paradigma a romper ya que nadie quiere perder el control de su negocio y aparecen obstáculos al momento de poner en marcha las ideas, tal como fuera expresado por los mismos entrevistados.

Este miedo también puede ser entendido como una limitación según lo plantea Rueda Galvis (2011), ya que al delegar y ceder el control no sabrían que labor deberían pasar a desempeñar los dueños de las empresas.

Prosiguiendo el proceso de análisis de selección del personal, de acuerdo a Díaz (2013), mantiene que el éxito de las empresas familiares, depende de los recursos y que las mismas debieran incorporar métodos de incentivos, capacitación, tener en cuenta las opiniones de los empleados, posibilitar el crecimiento dentro de la empresa, son premisas incorporadas por la empresa del Caso 5, en tanto que las demás empresas solo consideran un costo extra todo el tema de profesionalización.

Al momento de analizar los procesos de profesionalización, a través de simples pasos como la selección de personal, implicando ello la sectorización, división de tareas, delimitación de responsabilidades y obligaciones, todas las empresas estuvieron de acuerdo afirmando, es lo que necesitan para poder subsanar errores, pérdidas de dinero, entre otros.

Las empresas cuentan con asesoramiento externo, para cuatro de ellas dicho asesoramiento consiste solo en la liquidación de impuestos y sueldos del personal. Exponiendo que la profesionalización la lograrían con la participación activa de los profesionales que los asisten. Mientras que, para la empresa del Caso 5, adicionalmente cuentan con asesoramiento integral, en la organización interna de la empresa.

El presente trabajo de investigación presenta limitaciones, en cuanto a la cantidad de empresas que conforman la muestra, por lo que no se pueden generalizar sus resultados. Los cuales son presentados como afirmaciones o negaciones de acuerdo a los antecedentes planteados en la introducción.

Otra de las limitaciones que se le reconoce a la investigación es que no se pudieron obtener resultados de otros organismos, que sí fueron consultados para la investigación,

como así tampoco se pudo entrevistar a algún personal de las empresas, para obtener un análisis del grado de satisfacción de los mismo, con respecto a los dueños y políticas de las empresas. Así también esta investigación se limitó al marco general de la profesionalización desde el punto de vista de los recursos humanos en general, su jerarquización y selección, reconociendo que el tema puede ser desarrollado con más profundidad y siendo mucho más extenso de lo que se planteó en la presente investigación.

No obstante, se reconoce haber podido obtener resultados a las premisas de investigación y reconociendo como fortalezas que el presente trabajo es el primero que se realiza, sobre el tema, analizando empresas de la localidad. El mismo puede ser tomado como base para ampliar la investigación. Otra fortaleza a destacar es haber podido obtener inquietudes planteadas por los empresarios en cuanto a la necesidad de un asesoramiento más profundo por parte de los profesionales que los asisten.

Se concluye, que el presente trabajo de investigación, pudo dar respuesta a la problemática planteada al analizar el grado de profesionalización en la muestra de empresas familiares de la localidad de Luján.

Se delinearón los principales elementos que contextualizan y condicionan la temática de las empresas familiares como agente clave dentro de la economía de la localidad, destacando su rol como generadoras de empleo y procesos de emprendimientos. Este tipo de compañías se constituyen, entonces, en motores de valor agregado y crecimiento.

Al realizar cualquier trabajo, es necesario definir pautas o políticas que serán implementadas con el fin de que el trabajo se desarrolle de la mejor forma y se alcancen los objetivos que se han trazado. Las políticas guían y determinan el camino para las acciones que se van a realizar, ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse.

Dentro de una organización, las políticas son una orientación administrativa, para determinar las funciones y responsabilidades de sus empleados.

En las empresas familiares, habitualmente el fundador y los directivos principales se han dedicado durante mucho tiempo a la gestión de los trabajadores de una forma legal, y un tanto paternalista, propia de una visión muy doméstica y poco profesional. La gestión moderna del empleado comprende temas como la selección, el desarrollo profesional y el diseño de carrera, herramientas, indispensables para la profesionalización, no son utilizadas por la típica empresa familiar.

En la práctica, la intuición dirige al empresario, al inicio del negocio suele ser beneficioso, por lo cual, es su sentido común el que dicta cómo dirigir al personal. Llegado el momento que la empresa empiece a crecer y a desarrollarse hasta alcanzar cierta magnitud, la empresa familiar comienza a requerir una gestión más directiva y profesional. Si la generación entrante posee formación más profesional, se encuentra con una generación en el poder que se opone a los cambios, a ceder el poder. Por lo que se genera un conflicto a nivel empresarial. No logrando la empresa el grado de profesionalización necesaria para el crecimiento y desarrollo.

Con esta conclusión cabe resaltar que la importancia de la planificación estudiada en el marco teórico, no se condice con la experiencia recabada en la investigación de campo. En este último caso, se evidenció ausencia parcial de planificación en el común denominador de las empresas familiares, aunque dicha ausencia resulta total en el plano de la gestión de los recursos humanos dentro de las mismas, con una carencia sustancial de prospección en torno a las necesidades de capacitación y desarrollo, valuadas como un gasto y no como una inversión.

A su vez se puede generalizar de acuerdo a la muestra que las empresas no cuentan con un asesoramiento integral por parte de los profesionales de la localidad, ya que la manifestación de la única empresa que si lo adquirió no son profesionales locales.

Ante la respuesta obtenida, expresada en el párrafo anterior, se presentan los siguientes interrogantes, ¿Desempeñan los profesionales de la localidad el rol de asesores que las empresas necesitan? ¿Existe alguna limitación por parte de las empresas para la intervención en la organización?, ¿Será necesaria una reconversión de la profesión del contador, con una participación más activa en la organización? Para dar respuesta a ello, es que se recomienda realizar una investigación más profunda sobre el tema, a modo de investigar si los profesionales desempeñan el rol de intervenir más profundamente en la organización de las empresas, que estas manifiestan necesitar.

Se recomienda así mismo, investigar la falta de conocimiento de las herramientas de capacitación y selección del personal ofrecidas en la localidad, la cual cuenta con Universidad, que ofrece bolsa de trabajo, cursos de capacitación técnica ofrecido por la Municipalidad entre otros. ¿Son las comunicaciones, de estos organismos, las necesarias para llegar al conocimiento de todas las empresas de la localidad?

Referencias

- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., . . . Montenegro, C. (2012). *Empresas Familiares buenas prácticas argentinas*. Universidad Empresarial Siglo 21, 2012. Cordoba: Paragraph S.A. Recuperado el 30 de Marzo de 2020, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13064/Empresas%20familiares%20%3a%20buenas%20pr%C3%A1cticas%20en%20Argentina?sequence=1&isAllowed=y>
- Goyzuéa Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas, versión On-line ISSN 1994-3733*(Perspectivas n.31). Recuperado el Marzo de 29 de 2020, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S199437332013000100003&script=sci_arttext
- Barreto, A., & Azeglio, A. (2013). La Problemática de la Gestión del Capital humano en las Mipymes de Alojamiento turístico de la Ciudad de Buenos Aires– Argentina. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 28 de Marzo de 2020
- Díaz, P. R. (30 de Junio de 2013). Cambios Generacionales en las Empresas Familiares: El Impacto de la Gestión de los RRHH a nivel Gerencial. 75-76. CABA, Argentina. Recuperado el 05 de Abril de 2020, de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0699_DiazPR.pdf
- Dirección de Estadísticas, M. d. (2008). Obtenido de www.ec.gba.gov.ar
- Dolan, S., Schuler, R., Jackson, S., & Valle, R. (2008). *La gestión de los recursos humanos*. Mc Graw Hill.
- Gaona Tamez, L. L., Ruiz Díaz, F. M., & Muñoz Peña, K. A. (2017). Pertinencia de la profesionalización como factor de éxito para la continuidad de la empresa familiar. *Memoria del XI Congreso de La Red Internacional de Investigadores en*

Competitividad, (pág. 1397). México. Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/pqralh/Memoria-del-XI-Congreso-de-la-Red-Internacional-de-Investigadores-en/>

Hernández, S., Fernandez, C., & Baptista, L. P. (2014). Metodología de la investigación. *Quinta*. Mc Graw Hill.

Hernandez Fernández, L., & Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica*. (M. Cabas, Ed.) Barranquilla, Colombia - Sur América: Universitaria de la Costa EDUCOSTA Corporación Universidad de la Costa CUC. Recuperado el 25 de Marzo de 2020

Pastor, M. (Marzo de 2019). Problemas de sucesión y profesionalización en una PyME familiar de venta de materiales para la construcción. *Trabajo Práctico Final de Practica Profesional – Tesis*, 22-23.

Rueda Galvis, J. F. (Enero-Junio de 2011). La profesionalización, elementoclave del éxito de la empresa familiar. *Visión de Futuro*, 15. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>

Ruiz Diaz, F. M., Saldaña Contreras, Y., & Sifuentes Cedillo, A. (2013). *La profesionalización en la Empresa Familiar: Una estrategia para elevar su competitividad*. Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración, Unidad NORte. Red Internacional de Investigadores. Recuperado el 26 de Marzo de 2020

Volgenman, A. V. (Octubre de 2008). ¿Es la profesionalización de los recursos humanos en las Empresas Familiares la clave para crecer e insertarse en el mercado globalizado? CABA, Argentina. Recuperado el 05 de Abril de 2020

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	Martinez Patricia María
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	16.711.856.
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Profesionalización de los Recursos humanos de las empresas familiares de Luján, 2020.
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	patriciammartinezboris@gmail.com.
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: LUJÁN, 23 de diciembre de 2020



Firma autor-tesista



Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica: _____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

^[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.