

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

La gestión del talento en empresas familiares como variable importante para su trascendencia

Talent management in family businesses as an important variable for its transcendence

Martinez Amparo

DNI: 41.225.451

Legajo: RHU 02406

Tutor: Gambino Natalia

Córdoba – Argentina

Julio 2021

Agradecimientos

Agradezco a mi tutora de tesis, Natalia Gambino, por ser una excelente guía en este recorrido, porque con sus sugerencias y correcciones todo el proceso fue más sencillo y pude así lograr mi mejor resultado. A mi compañera Delfina, porque si bien no compartimos el mismo tema de investigación, siempre estuvo cerca para resolver dudas a cualquier hora del día. También debo agradecer a mi familia y amigas porque son quienes, como en todo momento, me acompañaron a lo largo de esta experiencia universitaria, desde el principio hasta esta instancia, el fin de una etapa más que se cierra.

Resumen

Las empresas familiares constituyen el motor de la economía a nivel mundial y en Argentina casi el 90% de las empresas son familiares. Una característica distintiva de este tipo de empresas es que, en su mayoría, visualizan como principal objetivo la trascendencia de la empresa en manos de las siguientes generaciones, sin embargo, este objetivo se vuelve uno de sus principales problemas, ya que sólo el 30% de las empresas se heredan a los hijos. La causa más común de esta desaparición es la inadecuada gestión de los recursos, dentro de los cuales se encuentran los recursos humanos, identificados como uno de los recursos más importantes y duraderos de las empresas.

Bajo esta perspectiva, el objetivo general del presente trabajo consistió en descubrir el impacto que tienen las buenas prácticas de gestión de los recursos humanos en las empresas familiares, como variable importante para su trascendencia en el tiempo.

La muestra con la que se trabajó estuvo constituida por tres empresas de la ciudad de Río Cuarto, el diseño de la investigación fue no experimental, su alcance exploratorio y su enfoque cualitativo. El instrumento utilizado para recolectar datos fue la entrevista semi estructurada que se realizó a los dueños de empresas familiares.

Con los resultados obtenidos se pudo evidenciar que la gestión de los recursos humanos en este tipo de empresas es muy particular. A partir de ello, como conclusión se puede expresar que la trascendencia es uno de los principales objetivos que persiguen este tipo de empresas y que las buenas prácticas de gestión de los recursos humanos tienen un impacto positivo, pero que suele ser visualizado por las empresas familiares como algo secundario.

Palabras claves: Gestión de Recursos Humanos - Empresas Familiares - Trascendencia.

Abstract

Family businesses are the engine of the economy worldwide and in Argentina almost 90% of businesses are family-owned. A distinctive characteristic of this type of company is that for the most part, they see the importance of the company in the hands of the following generations as their main objective, however this objective becomes one of their main problems, since only 30% of companies are inherited to children. The most common cause of this disappearance is the inadequate management of resources, within which are human resources, identified as one of the most important and lasting resources of companies.

From this perspective, the general objective of this work consisted in discovering the impact that good human resource management practices have on family businesses as an important variable for their significance over time.

The sample with which we worked consisted of three companies from the city of Río Cuarto, the research design was non-experimental, its exploratory scope and its qualitative approach. The instrument used to collect data was the semi-structured interview that was carried out with the owners of family businesses.

With the results obtained, it was possible to show that the management of human resources in this type of company is very particular. Based on this, as a conclusion it can be expressed that transcendence is one of the main objectives pursued by this type of company and that good human resource management practices have a positive impact, but that it is usually seen by family businesses as secondary.

Keywords: Human Resources Management - Family Businesses – Transcendence.

Índice

Introducción.....	5
Método	20
Diseño	20
Participantes	20
Instrumento	21
Análisis de datos	21
Resultados.....	23
Sucesión y trascendencia.....	23
Buenas prácticas de recursos humanos.....	24
Profesionalización del capital humano	26
Discusión	28
Referencias	39
Anexo	42
I: Consentimiento informado.....	42
II: Guía de pautas	43

Introducción

Existen múltiples definiciones para hablar de las empresas de familia que resaltan ciertas características que las distinguen de aquellas no familiares.

Uno de los aspectos más distintivos es claramente la intervención de una o más familias en la empresa por lo cual requieren de un tratamiento diferente, debido que al hablar de familia estamos hablando de personas unidas por un vínculo de sangre y que en el fondo se sustenta sobre las bases del cariño, por lo que las emociones suelen tomar partido en este tipo de empresas y es este el aspecto que las vuelve un poco más complejas en comparación con aquellas empresas no familiares.

A su vez, la realidad demuestra que las empresas familiares constituyen casi el 90% de las empresas del país y que en general se trata de Pymes, es decir, pequeñas y medianas empresas, las cuales suelen mostrar problemas para sostenerse en el tiempo. Varios autores encuentran sus causas en diversas cuestiones y en relación a este tema se han realizado investigaciones donde, por ejemplo, el Centro de la Empresa Familiar de la UCC en conjunto con el Ministerio de Industria de Córdoba, a través de una encuesta, analizaron el desafío de la continuidad de las empresas familiares y explicaron que uno de los mayores retos que se le presentan a este tipo de firmas es la prolongación de las mismas en manos de las futuras generaciones. Tal como muestran los estudios realizados por la Secretaría de Transformación Productiva, el índice de desaparición de las organizaciones en nuestro país es muy elevado (Centro de la Empresa Familiar de la UCC, 2018, p. 5).

Como resultado de este estudio, identificaron un altísimo porcentaje de empresas que desean la continuidad en manos de la siguiente generación (95,3 %). No obstante, no se puede dejar de destacar el alto grado de desaparición que ellas tienen (Centro de la Empresa Familiar de la UCC, 2018, pp. 6).

Según la literatura de diversos autores en la materia, aducen que los principales motivos se deben a cuestiones de índole familiar más que económico-financiero. Desde la hipótesis del trabajo, esto sucede a causa de la falta de conocimiento y aplicación de las herramientas de gestión empresarial y familiar. Al estar la familia involucrada directamente en la gestión, muchas cuestiones se manejan por intuición, las decisiones se toman en ámbitos informales y por la cercanía de los lazos y, el nivel de confianza hace que las herramientas del management empresarial no se apliquen (Centro de la Empresa Familiar de la UCC, 2018, pp. 6-7).

El traspaso generacional es definido como uno de los mayores retos que enfrentan este tipo de empresas. Para poder llevar a cabo la transición generacional uno de los pilares claves es incorporar una gestión empresarial profesionalizada que permita esa transferencia, posibilitando el trabajo en equipo, el crecimiento, una visión compartida, la toma de decisiones y el control (Centro de la Empresa Familiar de la UCC, 2018, p. 7).

En relación a la gestión empresarial profesionalizada, contar con herramientas de gestión posibilita una mejora en la coordinación interna entre áreas funcionales y dentro de cada una de ellas, evitando la superposición de funciones, logrando una mayor eficacia y eficiencia en las operaciones de la empresa y disminuyendo la posibilidad de conflictos internos. Para quienes trabajan en la empresa los beneficios son palpables sean familiares o no, ya que establece las pautas de trabajo y formaliza distintos parámetros importantes.

Sobre el tema del traspaso generacional, se espera que quien tenga que hacerse cargo de liderar la empresa tenga no sólo el conocimiento técnico sino también una serie de capacidades y habilidades para poder crear riqueza y continuar con el legado familiar. Cuando en esta investigación se preguntó si estaban trabajando en la planificación del traspaso generacional, el 78,6% dijo que no, mientras que sólo el 21,4% dijo que sí lo estaba haciendo (Centro de la Empresa Familiar de la UCC, 2018, p. 12).

Respecto al punto anterior, trabajar en el traspaso generacional es importante. El plan de formación de líderes es un proceso que lleva tiempo: “Se aconseja que a los 50 años del líder actual se comience a trabajar en la sucesión ya que la adquisición de capacidades y habilidades requerirá al menos 10 años”, esto se debe a que el próximo líder deberá poco a poco ir logrando todas las destrezas para poder llevar adelante una organización de mayor complejidad (Centro de la Empresa Familiar de la UCC, 2018, p. 13).

Explicaron que “no se trata de la edad de retiro del predecesor sino de la posibilidad de las siguientes generaciones de hacerse cargo de la empresa con las competencias necesarias para hacerla crecer y darle continuidad al legado familiar” (Centro de la Empresa Familiar de la UCC, 2018, p. 13).

Otro análisis que es de utilidad para esta investigación fue el realizado por Molina Ana y Soler Víctor (2012) quienes trabajaron sobre las problemáticas de la sucesión en la empresa familiar de España e identificaron causas indirectas que ocasionan problemas en dichas empresas. A través de una encuesta y una muestra de cincuenta empresas de distintos rubros, han logrado determinar que una de las causas principales tiene que ver con la elección del nuevo líder, donde se llegó a la conclusión de que las discrepancias entre el consejo de familia y el consejo de administración generan problemas en la selección del líder. Esto es debido a que la valoración del consejo de familia es más emocional que la del consejo de administración, la cual se rige por motivos más profesionales (Molina y Soler, 2012, p. 7).

También resaltaron que las familias demasiado tradicionalistas y con poca percepción de la necesidad de capacitación de los actuales o futuros miembros de la empresa, pueden tener problemas de capacidad para la gestión de la empresa. El problema se agrava si también existe una resistencia a la profesionalización de algún miembro o a la contratación de profesionales (Molina y Soler, 2012, p. 9).

En el análisis realizado por los autores también se habló de la superposición de roles, donde se explica que la influencia de la familia en la empresa puede ser negativa, y es común que se presenten situaciones que afecten al desempeño de la organización. La superposición de los roles desempeñados por una misma persona en la familia y en la empresa ocasiona problemas, existen situaciones en las que suele prevalecer la jerarquía afectiva y familiar (respetar al más anciano) sobre la empresarial. Estos criterios no suelen ser correctos y en la organización debe predominar el rol empresarial antes que el familiar (Molina y Soler, 2012, p. 10).

En conclusión, Molina y Soler (2012) detallaron que para hacer frente a las diferentes trabas es necesario que la empresa familiar funcione como una organización orientada hacia la competitividad, la rentabilidad, la eficacia y la estrategia. De este modo logrará evitar superponer lo familiar- emocional a lo empresarial- económico, de manera que aumentará la profesionalización de la organización y disminuirán los conflictos.

Esto se traduce en que la empresa debe trabajar de manera más racional y profesional, fomentando la incorporación de personas capacitadas y estableciendo comunicaciones adecuadas entre los miembros de la familia. A su vez, es importante establecer claras políticas de remuneración y de dividendos, diferenciando las capacidades, competencias y habilidades del nivel de parentesco (Molina y Soler, 2012, p. 11).

Tras lo mencionado anteriormente, se trata de explicar si una adecuada gestión del talento a través de diversas estrategias efectivas puede ser una de las variables para llevar a la empresa familiar a ser más sostenible en el tiempo.

Sobre el tema de la gestión del talento, un concepto importante que se debe analizar es el de la profesionalización de los recursos humanos, visto como un elemento clave para el éxito de la empresa familiar. Los autores Francisco Javier y Galvis Rueda (2011) en su artículo sobre la profesionalización en las empresas familiares de Colombia, definen a ésta como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar.

La tarea de profesionalización debe ser un concepto claro y definido en término de políticas corporativas, que solo puede ser llevado a cabo por personas competentes, capaces de desarrollar modelos de pensamiento estratégico y toma de definiciones argumentativas. La preparación de personas familiares y no familiares para el futuro de la empresa mediante el estudio profesional, debe ser visto por estas organizaciones como una inversión que dará grandes rendimientos en el largo plazo y que debe ser medible, no sólo en términos de una mayor rentabilidad sino también de crecimiento y permanencia de la empresa a través del tiempo, idealmente en las manos de las siguientes generaciones familiares (Francisco Javier y Galvis Rueda, 2011, p. 16)

Por lo tanto, la empresa familiar tradicional debe recapacitar acerca de la importancia que poseen los procesos de profesionalización para su organización, entendidos como “un elemento fundamental a través del cual es posible lograr imponer condiciones de transformación y evolución para la compañía, hacia niveles de mayor productividad y competitividad no sólo local sino global” (Francisco Javier y Galvis Rueda, 2011, p. 17).

La profesionalización es un elemento vital para lograr con éxito el proceso de sucesión y cambio generacional, ya que ayuda a minimizar los niveles de conflicto entre familiares, empleados y propietarios, siendo el único proceso que puede preparar y garantizar que los futuros miembros de la organización estén acorde a las necesidades de la empresa cuando ya no estén los actuales gerentes y/o propietarios (Francisco Javier y Galvis Rueda, 2011, p. 17).

A su vez, es importante destacar que, en un mundo actual dominado por la globalización de los mercados y un permanente estado de crisis, la profesionalización de la empresa familiar resulta ser una asignatura que más temprano que tarde tendrá que validar la organización para permanecer en su entorno. 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, por lo tanto, la profesionalización es el proyecto de

vida de una organización empresarial. Tal y como un padre piensa en educar a sus hijos desde los primeros años de vida para así poder entregarles mejores condiciones de adaptabilidad frente a las oportunidades y situaciones adversas que pueda deparar el futuro (Francisco Javier y Galvis Rueda, 2011, p. 17).

Siguiendo con otras investigaciones sobre la gestión del personal en las empresas familiares, Gascón Sergio Alejandro (2013) en su estudio sobre conflictos en empresas familiares de Mendoza, para poder analizar los conflictos primero indaga sobre diversas cuestiones de la organización y la formalización de las prácticas de recursos humanos que cabe mencionarlas aquí.

El autor llegó a la conclusión de que el 80% de los ejecutivos encuestados comentó que la división de tareas y responsabilidades se realizaron respetando un patrón lógico de necesidades del negocio, mientras que el 20% restante contestó que se fueron asignando personas a la estructura de acuerdo a la contratación de las mismas ocupando cargos o puestos que fueron convenientes en momento de su incorporación. Bajo el mismo marco el 10% de los ejecutivos comenta que cumple tareas específicas al cargo que ocupa mientras que el 90% desarrolla tareas más generales, en otras palabras, un poco de todo (Gascón Sergio Alejandro, 2013, p. 60).

Otros de los aspectos abordados fue la temática de adopción o incorporación de familiares, de este modo, se concluyó que el 60% de las empresas incorporan empleados familiares porque la empresa demanda dicha incorporación, mientras que un 40% expresó que el ingreso de dicho empleado se realiza porque el familiar en cuestión necesita un trabajo, o decide iniciarse en la tradición del negocio familiar. Así mismo la incorporación de un nuevo empleado a la empresa se da por la confianza que se le tenga a un miembro familiar en 60% de las empresas, mientras que el 40% restante se da por las capacidades que tenga la persona a incorporar. Y al tratar el tópico referente a la incorporación de planes de desarrollo del personal, la situación es que el

80% de las empresas no cuenta con planes de desarrollo de carrera para los empleados, mientras que un 20% cuenta con una planificación congruente (Gascón Sergio Alejandro, 2013, p. 60).

Tras estos resultados expuestos por el autor Gascón Sergio Alejandro (2013), se puede observar que la mayoría de las empresas actúan con cierto nivel de formalidad y estructuración, pero que hay ciertos aspectos que deben organizarse, tales como la determinación de roles, la incorporación de personas y el desarrollo de las mismas, que seguramente sean de utilidad para sostenerse y crecer en el tiempo.

Otra investigación relevante fue la realizada por Alvaro Mon Montoliu (2018) quien investigó el caso de una empresa familiar de Madrid en función de los recursos humanos, tratando aspectos relacionados con la formación, motivación, vinculación, etc., a través de la exploración y registro de la trayectoria de profesionalización de esta empresa familiar.

Los resultados de la investigación han demostrado que la empresa se profesionalizó como una empresa familiar concretamente, dando lugar a diferentes funciones de recursos humanos en el marco de políticas históricas que garantizaban la orientación de sus empleados y compromiso (Alvaro Mon Montoliu, 2018, p. 5).

Una práctica interesante que se revela en esta investigación exploratoria es que la empresa en cuestión estableció un plan trianual de recursos humanos, donde los objetivos estaban enfocados en reforzar los valores y la comunicación, teniendo en cuenta el desarrollo del talento humano y los procesos de reclutamiento adecuados, pues se mantenía un enfoque tradicional de recursos humanos anteriormente en la empresa. Lo que se pretendió es alinear la gestión de personas con las necesidades del negocio (Alvaro Mon Montoliu, 2018, p. 48).

Otra de las cosas que hizo el encargado de recursos humanos en la empresa fue poner el foco de la gestión en potenciar el talento humano, reforzando la promoción interna y el desarrollo de las personas con nuevos retos que los orientan al aprendizaje constante y para que esto sea posible fue importante considerar la retención del personal, la cual se asegura con un

buen clima de trabajo, orientado a satisfacer a los empleados con políticas de promoción por trabajos destacados, políticas de retribución y además de recreación (Alvaro Mon Montoliu, 2018, p. 48).

En torno a los proyectos y programas en la empresa, se definió un plan de formación mediante la colaboración con dos institutos de formación profesional. La empresa forma e integra personas dentro de su estructura, aprenden en la planta y es una inversión a futuro. A su vez, otra forma de reclutamiento fue incorporada por un programa de transformación digital a partir del cual captan a las personas a través de redes sociales y herramientas como LinkedIn (Alvaro Mon Montoliu, 2018, pp. 49-50).

En conclusión, el autor Alvaro Mon Montoliu, expresó que es el caso de una empresa que gestiona sus recursos humanos basándose en procesos de excelencia y que las empresas familiares mantienen un estilo de recursos humanos único, ajustado a sus necesidades corporativas, las cuales están en función de los valores y cultura familiar. Éstas llevarán a establecer las políticas que facilitarán la vinculación, retención, motivación, formación, entre otras, del personal (2018, p. 54).

Con todo lo anteriormente expuesto y teniendo en cuenta a Echezárraga Martínez Jon (2010, pp. 17- 18) una empresa de tipo familiar puede ser definida como aquella empresa que es controlada por una familia, donde los negocios son dirigidos por esa familia y que busca perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

El autor explica que las principales fortalezas de estas empresas son, (Jon Martínez Echezárraga, 2010, p. 23):

- Una visión más a largo plazo.
- Mayor unidad de objetivos entre accionistas.
- Mayor velocidad de decisión.
- Una cultura empresarial más fuerte.

- Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio.
- Mayor continuidad de la empresa, y por lo tanto, permanencia de estrategias y políticas.
- Más preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores.
- Mayor responsabilidad social.

Y sus principales debilidades son: (Echezárraga Martínez Jon, 2010, p. 24)

- Superposición de roles familiares y empresariales.
- Falta de planificación.
- Nepotismo o preferencia por los familiares.
- Exceso de desconfianza, control y secreto.
- Resistencia al cambio y a la profesionalización.
- Falta de mentalidad orientada a los resultados.
- Liderazgo demasiado largo.
- Dificultad para atraer gente talentosa.
- Estancamiento estratégico.

Tal y como plantea el autor, la mejor forma de describir el mundo de la empresa familiar es mediante el diagrama de los tres círculos ideado por Renato Tagiuri y John Davos (1992), de la Harvard Business School. Estos tres círculos o subsistemas que caracterizan a las empresas familiares son: la empresa, la familia y la propiedad (Echezárraga Martínez Jon, 2010, p. 21).

Cada uno de estos círculos representan tres grupos de interés que participan y son: los ejecutivos o empleados, los miembros de la familia y los socios o accionistas (Echezárraga Martínez Jon, 2010, p.21).

Es importante considerar que las personas que pertenecen a cada uno de estos círculos tengan muy en claro los límites de cada uno. Evidentemente como explica el autor, hablamos de límites imaginarios que nadie ve pero que todo el mundo debería tener en cuenta donde se encuentran. Es importante aprender a imaginarlos para mantener el equilibrio ya que esto ayuda

a separar bien los roles de cada uno en la organización (Echezárraga Martínez Jon, 2010, p. 22).

Otro tema importante para poder entender más a las empresas familiares tiene que ver con las etapas de su desarrollo. Desde la perspectiva del autor Belausteguigoitia (2017), se explica que “estas empresas, aunque enfrentan retos y tienen características diferentes, suelen mostrar patrones particulares en función de su nivel de desarrollo” y clasifica tres etapas: cuando la empresa emerge, cuando está en desarrollo y cuando finalmente se consolida.

Belausteguigoitia destaca que, en la empresa familiar emergente, se trabaja con ilusión y dedicación, aunque por lo general con desorden. No hay reglas claras sobre las responsabilidades, la interacción entre colaboradores y sobre las retribuciones, es decir que es común la improvisación en esta etapa. Los miembros de estas empresas suelen hacer sacrificios en sus ingresos para apoyar a su organización en sus apremiantes necesidades de liquidez (2017, pp. 56-57).

En la segunda etapa, la de desarrollo, se dice que todas las empresas están en desarrollo, pero hay algunas en donde es posible observar un dinamismo y transformación mayor que hacen particularmente visible su desarrollo. Se suele tratar de empresas que han crecido lo suficiente como para que parte de la familia se interese en trabajar en ellas, por lo que deben ser muy cuidadosas al momento de incorporar a los miembros. Estos negocios pueden tener la tentación de relajarse al haber logrado cierto éxito, situación que podría impedirles seguir creciendo, es por eso que es fundamental en esta etapa encontrar un buen balance entre lo que debe transformarse y lo que debe permanecer (Belausteguigoitia, 2017, pp. 56-57).

Y durante la última etapa, si se habla de consolidación es porque han logrado ver el largo plazo. Se trata de empresas que ya son estables, tienen su rumbo bien definido y la participación de la familia está bien reglamentada. Por haber alcanzado un notable nivel de desarrollo, enfrentan retos más complejos y difíciles. Es por ello que, si desean incorporar a nuevos

parientes, deberán tener la certeza de que cumplen con un perfil más exigente que en etapas anteriores. Frecuentemente la familia (o familias) deben enfrentar el dilema de permanecer en la misma empresa, de vender sus partes entre ellos o de crear nuevas organizaciones que posibiliten a las nuevas familias ser independientes. Si la empresa ha logrado ser muy exitosa, muchos miembros de la familia podrían interesarse en trabajar en ella, por lo que se hace imprescindible la redacción de una política adecuada de incorporación de familiares (Belausteguigoitia, 2017, pp. 56-57).

Volviendo con el autor Echezárraga Martínez Jon (2010, p. 20), destaca un aspecto importante que se debe considerar y es que estas empresas familiares constituyen la columna vertebral de la mayoría de las economías del mundo, son importantes porque conforman la mayoría de las empresas, son una gran fuente de trabajo y motor de la economía de casi todos los países.

Teniendo en cuenta entonces que las empresas familiares se constituyen en el motor de las economías mundiales, en Argentina esto no es una excepción. Entre el 80% y 90% de todas las empresas en nuestro país son familiares, representando más del 50% de la actividad económica. Sin embargo, en el mundo, sólo un tercio de las empresas familiares que se crean, alcanza la segunda generación, 15% transita la tercera, y tan sólo 1% llega a la cuarta. Las estadísticas en Argentina muestran porcentajes similares: el 70% de las empresas desaparece en la primera generación familiar, el 30% se hereda a los hijos y solo el 5% llega a los nietos (Instituto de Investigación Pública, Argentina, 1999. Citado en Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro / Antognolli Santiago... [et.al] 2012, p. 12).

Así mismo, es importante destacar que no todos los casos de desaparición de las empresas familiares se deben a fracasos. Hay empresas que deciden perder su carácter familiar al incorporar a otros accionistas y ceder el control; también puede darse el caso de que haya la

oportunidad de cerrar tratos rentables y se decida vender la compañía a terceros. Sin embargo, las principales razones por las que desaparecen las empresas familiares son por fracasos administrativos, por carecer de un sistema administrativo lógico y eficiente como así también por gestionar de manera inadecuada los recursos (Belausteguigoitia, 2017, pp. 30-31).

Ante estos datos alarmantes sobre la continuidad de las empresas familiares, se plantea que una empresa familiar con una adecuada organización y estructuración de los distintos procesos y recursos que ella involucra, puede crecer y trascender en el tiempo de una mejor manera. Uno de los aspectos que requiere de estructuración y planificación para llegar a dicho fin es la gestión de las prácticas relativas a los recursos humanos, y cuando hablamos de empresas familiares, esto involucra la gestión de las personas que pertenecen a la familia fundadora y también de aquellos colaboradores no familiares.

Para explicar aún más el tema, como se refieren los autores de Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina de Antognolli Santiago... [et.al.], buenas prácticas, en general, son aquellas acciones que mejoran la eficacia y se proyectan a largo plazo, creando hábitos que facilitan la evolución. Son las que se incorporan desde un punto de vista proactivo para mejorar una tarea, proceso o programa, más allá de las exigencias legales o sociales. Se entiende entonces que las buenas prácticas en las empresas familiares tienden a fomentar su progreso y transparencia, dado que arrojan claridad sobre las maneras de actuar (2012, p. 24).

Teniendo en cuenta también a Alles A. Martha (2015, p. 13), cuando las organizaciones cuentan con procedimientos de recursos humanos basados en buenas prácticas y, las personas ocupan puestos para los cuales tienen los conocimientos, competencias y la motivación necesaria, sus puestos de trabajo se conectan positivamente con sus proyectos e intereses personales, los individuos se sienten mejor, se incrementa la satisfacción laboral e indirectamente las empresas logran la retención y atracción del talento. Esto se traduce en que las buenas prácticas en recursos humanos mejoran el desempeño de las personas y permiten

desarrollar mejor el talento, tanto desde la mirada organizacional como desde la visión individual del colaborador y en particular.

Todo lo anterior se engloba en lo que Chiavenato I. describe como administración de recursos humanos, un proceso que es crucial para la competitividad organizacional (2007, p. 118) y que implica cinco subsistemas los cuales agrupan las distintas prácticas de recursos humanos y son, a modo de resumen, la integración, la organización, la retención, el desarrollo y, por último, la auditoría:

- Integración se refiere a quienes trabajarán en la organización e involucra actividades como el reclutamiento y la selección de personal.
- La organización tiene como objetivo determinar qué harán estas personas mediante prácticas como la socialización, el diseño de puestos, la descripción de los puestos y la evaluación del desempeño.
- Retención significa cómo conservar a las personas que pertenecen a la empresa mediante planes de remuneración y distintas prestaciones que la empresa defina para tal fin.
- Desarrollo es el subsistema que implica actividades de preparación de las personas, como, por ejemplo, la capacitación.
- La auditoría implica controles y distintos sistemas de información para que las personas sepan lo que son y lo que hacen.

El autor Chiavenato plantea que administrar al personal en torno a estos cinco subsistemas tiene como propósito promover el desempeño eficiente del capital humano al mismo tiempo que el de la organización en general (2007, p. 122).

También es importante destacar que como nos encontramos en un mundo de fuerte competencia, globalización, cambios tecnológicos, etc., las organizaciones necesitan ser

rápidas y eficientes, para lo cual necesitan personas que reúnan los conocimientos, habilidades y competencias para afrontarlo (Chiavenato, 2007, p. 125).

Además, en el entorno empresarial actual de constante cambio, las organizaciones deben encontrar formas de mejorar su ventaja competitiva a través del uso efectivo de los recursos humanos. Maximizar la eficacia de una organización requiere de una planificación estratégica tanto de sus recursos financieros, tecnológicos como humanos. A pesar de que los dos primeros son importantes, los autores Ulrich y Lake (1990) sugieren que los recursos humanos de una organización pueden ser considerados como su activo más importante y duradero (citado en María Emilia Molina Segura, 2015, p. 6).

En Latinoamérica, como consecuencia de las reiteradas crisis económicas, muchas empresas deciden retirarse al ver peligrar sus negocios, ya sea cerrando o migrando a otros países. Sin embargo, si observamos el caso de las empresas familiares, su comportamiento es distinto. Estas son una garantía de estabilidad para los países y ciudades en que fueron fundadas porque es el fundador o la propia familia, la que arriesga, pone en juego su tiempo, sacrificio y dinero y, por otro lado, generan en sus empleados un fuerte sentido de pertenencia que se ve correspondido por la lucha de los dueños de salvar, cueste lo que cueste la fuente de empleo (Doderó, 2014, citado en María Emilia Molina Segura, 2015, pp. 5-6).

Esta presente investigación intenta descubrir si la gestión de los recursos humanos que existe en las empresas familiares de la ciudad de Río Cuarto, provincia de Córdoba, en lo relativo a la formalización de distintas estrategias efectivas de gestión del talento, hace que pueda cumplir con su objetivo de trascendencia hacia el resto de las generaciones.

Teniendo en cuenta los antecedentes de investigación anteriormente expuestos, se puede pensar que una efectiva gestión de los recursos humanos es una herramienta para la prolongación de la empresa en manos de las futuras generaciones y por ende para una exitosa sucesión.

Aunque los antecedentes no conciernen a la misma región geográfica, demuestran que ciertas variables de la gestión de los recursos humanos, tales como la profesionalización de las personas, un proceso planeado de sucesión, la estructuración del área, son cuestiones importantes para pensar su desarrollo en el tiempo y a su vez, su análisis específico en la región de Río Cuarto es enriquecedor para que sea tenido en cuenta por las empresas de dicha zona.

El objetivo general de esta investigación es descubrir el impacto de las buenas prácticas de gestión de los recursos humanos en las empresas familiares de la ciudad de Río Cuarto-Córdoba como variable importante para su trascendencia en el tiempo.

Como objetivos específicos se pueden mencionar los siguientes:

- Definir si la sucesión y la trascendencia de la empresa generación tras generación es uno de los objetivos generales de las empresas familiares y descubrir si perciben que la gestión de los recursos humanos es una cuestión que ayuda a alcanzar dicho objetivo de trascendencia.
- Indagar sobre las buenas prácticas de gestión de recursos que las empresas familiares de la ciudad de Río Cuarto implementan y consideran importantes para la empresa.
- Estudiar cuál es la importancia que las empresas le dan a la profesionalización del capital humano, ya sea familiar o no familiar y como es su materialización con los posibles sucesores.

Método

Diseño

El alcance de la presente investigación fue de tipo exploratorio ya que buscó descubrir si la gestión de los recursos humanos es una variable importante para la prolongación de la empresa en el tiempo, un tema poco estudiado.

Su enfoque fue cualitativo porque pretende indagar sobre la realidad u observar la situación acerca de la gestión del talento sin datos numéricos.

Su diseño propiamente dicho fue no experimental ya que busca recoger los datos sin manipulación de variables, mediante la observación de los fenómenos tal cual son en su ambiente natural para luego analizarlos, y es transversal porque se recopilaban datos en un único momento (Sampieri et. Al., 2010).

Participantes

La población estuvo constituida por 5.246 Pymes familiares de la ciudad de Río Cuarto, dato obtenido según las estadísticas del CECIS (Centro Empresario Comercial, Industrial y de Servicios), de las cuáles se tomaron tres empresas como muestra. Dicha forma de muestreo fue no probabilístico y accidental ya que la muestra no fue elegida de forma aleatoria, sino que estuvo conformada por aquellas empresas a las que se pudo acceder en el momento de la investigación.

Las empresas participantes fueron escogidas bajo el criterio de que debían ser empresas familiares y fueron las siguientes:

- CISAR S.R.L, empresa industrial que se dedica a la fabricación de piscinas y cúpulas para vehículos de microfibra.
- AVD S.A, es una empresa dedicada a la producción, comercialización y exportación de productos hortícolas.

- FARMACIAS DEL SUD S.A, es una importante red de farmacias que cuenta con nueve sucursales en la ciudad de Río Cuarto.

Como las entrevistas se realizaron a personas físicas, se solicitó por escrito su consentimiento cuyo modelo se adjunta en el Anexo I del presente trabajo.

Instrumento

La técnica que se utilizó para recoger los datos fue una entrevista personal semiestructurada realizada a los fundadores de la empresa y en caso de ser necesario a quienes se encargan de la gestión del personal.

Dicha entrevista semiestructurada se realizó en base un instrumento, en este caso fue a una guía de pautas la cual se adjunta en el Anexo II de la presente investigación que sirvió para conducir la entrevista y en ella se trataron las siguientes variables: sucesión y trascendencia, la gestión de los recursos humanos y también la profesionalización del capital humano.

Análisis de datos

Partiendo de los datos recogidos, se buscó conocer si las prácticas adecuadas de gestión del talento pueden hacer que una empresa familiar trascienda en el tiempo de mejor manera o que perdure por más tiempo en manos de las futuras generaciones.

La información proveniente de la entrevista sirvió para analizar cómo las Pymes familiares gestionan los recursos humanos, qué valor le dan y cuáles son las prácticas de gestión aplican formalmente y consideran importantes, a su vez, el tema de la sucesión del negocio en manos de las siguientes generaciones y la trascendencia de la empresa como objetivo y característica propia de este tipo de empresas.

El análisis de los datos se efectuó a partir de las siguientes variables de investigación:

- Sucesión y trascendencia: Es la posibilidad de las siguientes generaciones de hacerse cargo de la empresa, es darle continuidad al legado familiar. Estas dimensiones se evaluaron con las preguntas tres, cuatro, cinco y siete.
- Buenas prácticas de gestión de los recursos humanos: Las buenas prácticas en las empresas familiares tienden a fomentar su progreso y transparencia, dado que arrojan claridad sobre las maneras de actuar. Tiene que ver con los cinco subsistemas propuestos por Chiavenato. Estas prácticas tienen como propósito promover el desempeño eficiente del capital humano al mismo tiempo que el de la organización en general
 - Integración, involucra actividades como el reclutamiento y la selección.
 - Organización, implica prácticas como la socialización, el diseño de puestos, la descripción de los puestos y la evaluación del desempeño.
 - Retención, significa como conservar a las personas que pertenecen a la empresa mediante planes de remuneración y distintas prestaciones.
 - Desarrollo, implica actividades de preparación de las personas, como la capacitación.
 - La auditoría, son los controles y distintos sistemas de información.

Algunas de estas variables se midieron con las preguntas dos, seis, ocho, nueve, diez, doce, trece y catorce.

- Profesionalización del capital humano: Es la preparación de personas familiares y no familiares para el futuro de la empresa mediante el estudio profesional, debe ser visto como una inversión que dará grandes rendimientos en el largo plazo y ayuda a preparar y garantizar que los futuros miembros de la organización estén acorde a las necesidades de la empresa. Esta dimensión se analizó con las preguntas once y quince de la guía de preguntas.

Resultados

En el presente apartado se exponen los resultados que arrojaron las entrevistas sobre las variables antes determinadas las cuales se consideran fundamentales para el desarrollo del objetivo de la presente investigación. Con la finalidad de preservar la confidencialidad garantizada a los sujetos entrevistados se los nombrará como empresa n° 1, 2, y 3.

Sucesión y trascendencia

En cuanto a la sucesión y la trascendencia de la empresa en manos de las siguientes generaciones, la empresa n° 1 expresó que no cree que la segunda generación continúe con el negocio familiar, en sus inicios se pensó que los hijos continuarían con la actividad, sin embargo, hoy en día se ve que cada uno siguió un camino diferente, estudiaron cosas distintas, se vieron motivados para irse al exterior o tal vez desmotivados tras ver a sus padres lidiar con la empresa en algunos momentos y sólo uno de ellos está actualmente trabajando en la empresa pero tampoco se asegura que sea él quien decida continuar con el negocio familiar. El resto de las empresas expresaron que la trascendencia del negocio es un objetivo y su continuidad en manos de las siguientes generaciones es aquello a lo que aspiran para lo cual tratan de adaptarse a las nuevas demandas de su mercado en particular.

Otras de las dimensiones importantes que involucra el tema de la sucesión y trascendencia fueron las relacionadas con qué es lo que garantiza la continuidad y si una adecuada gestión de los recursos humanos contribuye a dicha continuidad. En relación a este último punto, las empresas n° 1 y 2 determinaron que la gestión de los recursos humanos no es aspecto de suma importancia para la continuidad de la empresa y que hay cosas más primordiales como en el caso de la empresa n°1 el diseño de sus productos o como en el caso de la empresa n° 2, la liquidación de los sueldos es la parte de la gestión de recursos humanos que consideran importante. Sin embargo para la empresa n° 3 una adecuada gestión de los recursos humanos

es valorada ya que consideran que son las personas que trabajan dentro de la empresa la cara visible de esta, por ende son un factor esencial en el negocio.

Sobre lo que consideran importante como garantía de continuidad tanto la empresa n° 1 como la n° 2 expresaron que es el producto que venden, es decir, la trayectoria que hicieron por el producto que comercializan hace que hoy funcionen y que es necesario mantener la calidad del producto/servicio todos los días del año para mantenerse en el mercado. A diferencia de estas, la empresa n° 3 destacó como puntos importantes para la continuidad aspectos intangibles referidos a los recursos humanos como son la vocación de servicio, la dedicación y la capacitación, además de la necesidad de estar tecnológicamente actualizados y ser competitivos.

Buenas prácticas de recursos humanos

Estas tienen como propósito promover el desempeño eficiente del capital humano al mismo tiempo que el de la organización en general. Para las empresas familiares entrevistadas el capital humano que las integra es de suma importancia porque básicamente consideran que son quienes hacen que la empresa funcione, es decir, son un eslabón fundamental para el funcionamiento y la existencia de la empresa.

Sobre las distintas prácticas que existen para gestionar al personal de manera eficiente en la siguiente tabla se detalla si cuentan con dichas prácticas:

TABLA 2

Prácticas de gestión del personal

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Integración	El reclutamiento y la selección lo efectúa quien ocupa el puesto	No existe un proceso definido de reclutamiento y	Cuando hay una vacante o necesitan personal, el encargado

	de ventas por medio de referencias o publicando un aviso.	selección. Cuando necesitan personal, publican un aviso en las redes de la empresa y hacen las entrevistas correspondientes. El fundador toma la decisión final.	de recursos humanos publica un aviso y evalúa los curriculum. A veces opta por las referencias también.
Organización	No poseen descripciones de puestos. No evalúan el desempeño.	No poseen descripciones de puestos. No evalúan el desempeño.	No poseen descripciones de puestos. Si evalúan el desempeño.
Retención	Remuneración por actividad a los no familiares. El familiar no fundador que trabaja recibe igual remuneración que otros empleados. Los fundadores se dividen parte de la ganancia.	Remuneración por actividad a los no familiares. Los miembros familiares obtienen su dinero según las necesidades del momento.	Remuneración por actividad a los no familiares más comisiones por ventas. Los socios familiares efectúan retiros mensuales e iguales para cada uno.
Desarrollo	Si brindan capacitaciones.	No brindan capacitaciones.	Si brindan capacitaciones.
Auditoría	No efectúan controles	Efectúan controles de	El administrador

	referidos a los recursos humanos.	asistencia, de cumplimiento de horarios y de tareas.	monitorea los locales (layout, orden, limpieza, aspectos del personal y de la atención)
--	-----------------------------------	--	---

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recogidos.

Profesionalización del capital humano

Refiriéndonos a la profesionalización como la preparación de las personas para desempeñarse dentro de la empresa, en algunas empresas como es el caso de la n° 1, tanto los miembros de la familia como cualquier otra persona que ingrese a trabajar a la empresa necesita tener una preparación en términos de educación previa para poder desempeñarse dentro de ella. Tanto los dueños de la empresa como todos los empleados no cuentan con estudios universitarios de ningún tipo. Sí aclararon que por ello la capacitación es fundamental, sino el negocio no funcionaría y dicha capacitación es realizada de manera informal entre todas las personas que integran la empresa.

A diferencia de la primera empresa, la n° 2 expresó que solamente exigen formación o capacitación en algunos puestos. Para el área administrativa, por ejemplo, es requisito una formación en el área y para otros puestos más técnicos la experiencia previa es suficiente y cada vez más importante debido a los avances tecnológicos. Cabe aclarar que, dentro de la familia fundadora, sólo dos integrantes de siete en total, se están formando con el objetivo de trabajar en la empresa a futuro.

En este punto la empresa n° 3 determinó que para ingresar en la empresa no en todos los casos la formación es requisito debido a que para algunos puestos se ocupan de brindar capacitaciones, pero para otros puestos por ley deben contratar determinados profesionales formados en el tema y en este caso, sobre la familia fundadora, los miembros cursan carreras universitarias que les permitirían manejar el negocio.

La segunda dimensión que implicaba la variable de profesionalización se refería a su materialización respecto a los futuros sucesores, en este sentido se preguntó si teniendo en cuenta el avance de los negocios a futuro, los miembros de la familia podrían desempeñarse como futuros directores sin haberse formado. Las respuestas obtenidas están divididas.

La empresa n° 1 explicó que la realidad enseña más que cualquier universidad y que la teoría supera a la práctica y considera que el miembro de la familia, perteneciente a la segunda generación que actualmente está trabajando en la empresa, sería capaz debido a su seriedad y responsabilidad. Por otro lado, la empresa n° 2, por ejemplo, expresó que no es necesaria la formación pero que el estudio es una muy buena herramienta para los miembros y en el caso de la empresa n° 3 se aclaró que cualquier actividad requiere de capacitación constante y más para ser un líder.

Discusión

El objetivo general del presente manuscrito científico consiste en descubrir el impacto que tienen las buenas prácticas de gestión de los recursos humanos en las empresas familiares de la ciudad de Río Cuarto, como variable importante para su trascendencia en el tiempo.

En primer lugar, la trascendencia es una de las características distintivas de este tipo de empresas, teniendo en cuenta la definición propuesta por el autor Echezárraga Martínez Jon (2010), y en segundo lugar, es importante destacar que es esta trascendencia uno de los principales retos a los que se enfrentan dichas empresas.

Según el Instituto de Investigación Pública (1999) se trata de empresas que representan el 80% o 90% de empresas del país, sin embargo, un 70% de estas empresas familiares desaparecen en la primera generación. Las causas no siempre tienen que ver con fracasos, hay empresas que deciden perder su carácter familiar al incorporar a otros accionistas, otros casos donde deciden vender la empresa, pero en la mayoría de los casos se habla de una inadecuada gestión de los distintos recursos.

Acorde a determinados antecedentes y constructos teóricos, es factible pensar que una efectiva gestión de los recursos humanos es una herramienta para la prolongación de la empresa en manos de las futuras generaciones y por ende para una exitosa sucesión.

Teniendo en cuenta a Martha A. Alles (2015) cuando las organizaciones cuentan con buenas prácticas de recursos humanos y las personas ocupan puestos para los cuales tienen los conocimientos, competencias y motivación necesaria, los puestos se conectan positivamente con los intereses de los individuos e indirectamente las empresas logran la atracción y retención de esos talentos, repercutiendo favorablemente en la rentabilidad y continuidad de la empresa en el mercado.

A su vez, como expresan Ulrich y Lake (1990) en el actual entorno empresarial de constante cambio, las empresas deben encontrar formas de mejorar su ventaja competitiva a través del

uso efectivo de recursos financieros, tecnológicos y humanos. A pesar de que los dos primeros son importantes, los autores sugieren que los recursos humanos en una organización pueden ser considerados el activo más importante y duradero.

Tomando en cuenta el primer objetivo que se refiere a si la sucesión y la trascendencia de la empresa es uno de los principios generales de este tipo de empresas, según el Centro de la Empresa Familiar de la UCC (2018) un 95,3% de empresas familiares desean la continuidad en manos de la siguiente generación. Se observa que las empresas familiares de la ciudad de Río Cuarto que participaron de la presente investigación, concuerdan y consideran la continuidad de la empresa, generación tras generación, uno de sus principales objetivos para lo cual hacen lo que sea necesario para que la empresa continúe en el mercado y en la familia.

Sin embargo, existen algunos casos en donde la continuidad de la empresa peligra. Los posibles sucesores del negocio con el tiempo siguieron caminos diferentes, siguieron una carrera profesional distinta y los fundadores ya no perciben que la empresa pueda continuar en la familia.

Se puede decir entonces que la trascendencia de la empresa a lo largo de las siguientes generaciones es algo en lo que los fundadores piensan y consideran cuando el negocio va creciendo, logrando trayectoria, reconocimiento y un posicionamiento en el mercado, pero en algunos casos, y son la minoría, con el paso del tiempo descubren que la siguiente generación no está interesada en el negocio familiar o que habiendo visto las experiencias de sus padres en la empresa, se ven impulsados a apartarse de ese camino, pudiendo definir la falta de un sucesor como otra de las causas de desaparición de las empresas familiares en la Argentina.

Otro de los aspectos a analizar dentro de este primer objetivo involucra aquello que garantiza la continuidad del negocio familiar. Citando a Molina y Soler (2012), los autores piensan que para hacer frente a las diferentes trabas y poder continuar operando, es necesario que la empresa familiar funcione como una organización orientada hacia la competitividad, la

rentabilidad, la eficacia y la estrategia. De este modo logrará evitar superponer lo familiar (emocional) a lo empresarial (económico), de manera que aumentará la profesionalización de la organización y disminuirán los conflictos. Esto se traduce en que la empresa debe trabajar de manera más racional y profesional.

A diferencia del aporte de los autores Molina y Soler (2012), por un lado, una de las empresas destacó como puntos importantes para la continuidad aspectos como la vocación de servicio, la dedicación y la capacitación, aspectos intangibles sobre los recursos humanos pero que, en conjunto con sus productos, hacen que su negocio sea elegido por el público, además de la necesidad de estar tecnológicamente actualizados y ser competitivos. Pero a diferencia de ésta, para la mayoría de las empresas investigadas, lo que definen como garantía de continuidad es el producto que venden o la trayectoria que hicieron por el producto que comercializan. Para algunas empresas eso es lo que hace que funcionen y se mantengan en el mercado, una mirada un tanto acotada, que no toma en consideración todo lo que ocurre antes, hasta llegar al producto final. En este marco sería valioso que las empresas familiares sean conscientes de que, si bien el producto tal vez es la principal variable del negocio, detrás de ello hay otros aspectos que hacen al producto, como son las personas que a través de sus conocimientos y acciones hacen posible el producto o servicio, la visión que mantiene a todas estas personas unidas, las estrategias y decisiones de la familia empresaria, entre otras.

Y otra de las dimensiones del objetivo número uno se refiere a si las empresas familiares perciben que la gestión de los recursos humanos es una cuestión que ayuda al objetivo de la continuidad. Teniendo en cuenta a Chiavenato (2007) como nos encontramos en un mundo de fuerte competencia, globalización, cambios tecnológicos, etc., las organizaciones necesitan ser rápidas y eficientes, para lo cual requieren de personas que reúnan los conocimientos, habilidades y competencias para afrontarlo, convirtiéndose la gestión de esas personas en una cuestión estratégicamente relevante para las empresas y su continuidad.

La realidad, en cambio, evidencia que no todas las Pymes familiares en Río Cuarto visualizan la gestión de los recursos humanos como una de las variables importantes para su continuidad y prolongación. En su mayoría las empresas con las que se trabajó, determinaron que la gestión de los recursos humanos no es aspecto de suma importancia para la empresa y, que hay cosas más primordiales como es el diseño de los productos o también nos encontramos con que por ejemplo, la liquidación de sueldos es la parte de la gestión de recursos humanos que consideran importante, dejando de lado la amplia variedad de actividades que supone una provechosa gestión del personal y dejando de lado principalmente aquellas funciones soft del área, como la evaluación del desempeño, capacitación, el clima y la cultura organizacional. Pero también existen aquellas empresas para las cuales una adecuada gestión de los recursos humanos es valorada, ya que consideran que son las personas que trabajan dentro de la empresa la cara visible de esta, por ende, son un factor esencial en el negocio, remarcando la importancia de que la gestión del personal busca agregar valor a la empresa través de su gente.

Las causas de esta diferencia tal vez tienen que ver con el rubro al que pertenece la empresa, siendo más valorada la gestión de recursos humanos en empresas de comercio o servicio más que en aquellas de tipo industrial, aspecto que puede ser puntapié para un próximo análisis más específico del tema.

El segundo objetivo se enfoca en indagar sobre las buenas prácticas de recursos humanos que las empresas implementan y consideran importantes. En este sentido se observa que las empresas en su mayoría efectúan las prácticas básicas de gestión de recursos humanos, como son aquellas referidas a la integración de personal (reclutamiento y selección cuando la empresa lo necesita a través de búsquedas externas mediante curriculums), de desarrollo (cuando realizan capacitaciones) o de retención (políticas de remuneración) al igual que la mayoría tienen establecidos y diferenciados aunque sea implícitamente, los roles tanto de los miembros familiares como de los no familiares para evitar la superposición.

Solo la minoría realiza acciones de auditoría o control y de organización como evaluar el desempeño del personal y ninguna cuenta con instrumentos tales como las descripciones de puestos.

Sobre la implementación de buenas prácticas de recursos humanos, es relevante tener en cuenta los beneficios que estas tienen, los autores Antognolli Santiago, et.al. (2012), explican que las buenas prácticas, en general, son aquellas acciones que mejoran la eficacia y se proyectan a largo plazo, creando hábitos que facilitan la evolución, estas buenas prácticas en las empresas familiares tienden a fomentar su progreso y transparencia, dado que arrojan claridad sobre las maneras de actuar.

Y es importante también considerar que para las empresas incorporar prácticas referidas a los subsistemas de recursos humanos, propuestos por Chiavenato (2007), tiene como propósito promover el desempeño eficiente del capital humano al mismo tiempo que el de la organización en general, favoreciendo así su prolongación.

En este sentido se puede decir que las empresas si bien en su mayoría realizan varias acciones referidas a los subsistemas de recursos humanos, a futuro pueden pensar en profesionalizar aún más aquellos procedimientos que realizan e ir incorporando otros más, es decir, contar con un camino trazado que especifique procedimientos y herramientas a utilizar para transitarlo de la manera más profesional posible. Por ejemplo, reclutar y seleccionar personas en base a capacidades, competencias y responsabilidades que pueden estar plasmadas en las descripciones del puesto para agilizar, organizar y optimizar el proceso de integración, regular la incorporación de familiares según necesidades de la empresa y competencias para desarrollarse dentro de esta. Evaluar el desempeño del personal tiene beneficios que las empresas deberían aprovechar, a pesar de que en el caso de las empresas familiares los empleados suelen ser considerados como parte de la familia, evaluar su desempeño permite corregir aquellos errores para ser más eficientes, no necesariamente tiene que ser un proceso

demasiado formal, en este tipo de empresas puede optarse por revisiones de desempeño un tanto frecuentes como forma de evaluación. Pueden además comenzar a incorporar formas de retención y motivación del personal, generando confianza, elogiando, reconociendo el esfuerzo, otorgando algún tipo de beneficio económico o no. A su vez, es útil pensar que profesionalizar la gestión de los recursos humanos a través de estas buenas prácticas tiene como beneficio la atracción de nuevos talentos que se pueden convertir en una ventaja competitiva para la empresa y su futuro.

Los resultados mostraron coincidencia con la investigación de Gascón Sergio Alejandro (2013), donde se puede observar que la mayoría de las empresas tratadas por él actúan con cierto nivel de formalidad y estructuración, pero que hay ciertos aspectos que deben organizarse y también considerando el aporte de Alvaro Mon Montoliu (2018), de que las empresas familiares mantienen un estilo de recursos humanos único, ajustado a sus necesidades corporativas, las cuales están en función de los valores y cultura familiar.

A modo de cierre de este segundo objetivo, la gestión de los recursos humanos acorde a los antecedentes es una variable que permite promover el desempeño eficiente del capital humano al mismo tiempo que el de la organización en general, favoreciendo así su prolongación. Si bien estas ventajas son ciertas, la realidad demuestra que las empresas, si bien implementan prácticas de gestión del personal, no visualizan los beneficios que trae una adecuada gestión de recursos humanos para la rentabilidad de la empresa y por ende para su prolongación.

Y por último, el tercer objetivo de la presente trata de estudiar cuál es la importancia que le da este tipo de empresas a la profesionalización del capital humano y como es su materialización al respecto con los posibles sucesores, siendo la profesionalización otra de las variables que permitiría a la empresa ser sostenible en el tiempo.

En el caso de las empresas investigadas la preparación educativa o formación profesional en general no es requisito para ingresar a la empresa.

La realidad muestra que sólo algunas empresas y sólo para determinados puestos exigen formación académica. Para el resto de las posiciones la experiencia es un buen criterio de selección y si la persona no cuenta con experiencia, consideran que brindando capacitación la persona estaría preparada para trabajar en la empresa. Sobre los miembros familiares, en este tipo de empresas no todos tienen estudios de formación profesional, pero es posible empezar a visualizar que las últimas generaciones si comienzan a formarse y prepararse profesionalmente.

Los resultados en este caso coinciden parcialmente con la investigación de Francisco Javier y Galvis Rueda (2011) quienes remarcan que la preparación de personas familiares y no familiares para el futuro de la empresa mediante el estudio profesional, debe ser visto por estas organizaciones como una inversión que dará grandes rendimientos en el largo plazo y que debe ser medible no sólo en términos de una mayor rentabilidad, sino también de crecimiento y permanencia de la empresa a través del tiempo idealmente en las manos de las siguientes generaciones familiares.

Si bien para algunos puestos es requisito excluyente tener determinada formación profesional para otros puestos no lo es. Se pudo observar que cuando las empresas no requieren formación académica para un puesto, en general se trata de puestos más operativos, donde la experiencia y los conocimientos prácticos entran en juego y se vuelven un buen criterio de selección, pero a más allá de eso, la preparación académica se convierte en una ventaja competitiva para las empresas, como dicen los autores Francisco Javier y Galvis Rueda (2011) debería ser visto como una inversión que dará rendimientos a largo plazo.

La preparación profesional tiene beneficios como: permitir a la persona solucionar problemas y tomar decisiones en base a sus conocimientos, aumentar su nivel de satisfacción con el trabajo, favorecer un sentido de crecimiento laboral y personal, a su vez a nivel empresa permite incrementar la productividad y calidad del trabajo y así aumentar la rentabilidad. En este sentido, si las empresas tienen las posibilidades de contratar profesionales deberían de

aprovecharlas, pero también es valiosa la profesionalización a través de la preparación y capacitación de los trabajadores para que se desempeñen de manera óptima.

Sobre la materialización respecto a los posibles sucesores, se preguntó si teniendo en cuenta el avance de los negocios a futuro, los miembros de la familia podrían desempeñarse como futuros directores sin haberse formado en algún tema y en este marco, las respuestas obtenidas están divididas.

Algunas empresas consideran que la realidad enseña más que cualquier universidad y que la teoría supera a la práctica. Bajo esta mirada, una de las empresas tratadas percibe que el miembro de la familia, perteneciente a la segunda generación que actualmente está trabajando en la empresa, sería capaz de seguir con la empresa debido a su seriedad y responsabilidad a pesar de no tener estudios relacionados. Siguiendo esta línea, otras empresas piensan que, si bien no es necesaria la formación, el estudio es una muy buena herramienta y, por el otro lado tenemos aquellas empresas que consideran que cualquier actividad requiere de capacitación constante y más para ser un líder.

En este sentido y continuando con la investigación de Francisco Javier y Galvis Rueda (2011) se plantea que la profesionalización es un elemento vital para lograr con éxito el proceso de sucesión y cambio generacional, ya que ayuda a minimizar los niveles de conflicto entre familiares, empleados y propietarios, siendo el único proceso que puede preparar y garantizar que los futuros miembros de la organización estén acorde a las necesidades de la empresa cuando ya no estén los actuales gerentes y/o propietarios.

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, por lo tanto la profesionalización es el proyecto de vida de una organización empresarial, tal y como un padre piensa en educar a sus hijos desde los primeros años de vida para así poder entregarles mejores condiciones de adaptabilidad frente a las

oportunidades y situaciones adversas que pueda deparar el futuro (Francisco Javier y Galvis Rueda, 2011).

Respecto al tema se puede decir que la profesionalización de los miembros familiares para su desempeño dentro de la empresa, en un contexto donde los avances son rápidos, donde cambian las formas de producción, de consumo y las necesidades de las personas, es una variable que debería ser considerada en la empresa familiar porque conforme a los antecedentes tratados, la preparación de los sucesores permite mejores condiciones de adaptabilidad frente a situaciones adversas a las que se puede enfrentar cuando ya no estén los fundadores o también posibilita que el miembro familiar esté acorde a las necesidades de la empresa al momento de su ingreso. Sin embargo, la profesionalización o el dominio específico en algún tema de conocimiento, puede variar dependiendo el tamaño de la empresa. En aquellas pequeñas empresas, tal vez no se necesita un estudio profesional, sino que se puede aprender a partir de la experiencia trabajando en la empresa, la preparación de los miembros a la par del fundador, trabajando con consejos y aprendiendo de los errores.

Luego del análisis realizado, la presente investigación tiene como fortaleza el permitir conceptualizar mejor a las empresas familiares, desde la mirada de su prolongación generación tras generación y también desde un análisis de la gestión de los recursos humanos predominante en este tipo de empresas. Sin dudas es un aporte novedoso para las empresas familiares y su entendimiento.

En cuanto a las limitaciones, no se trata de una investigación generalizable debido al tamaño de la muestra utilizada para obtener resultados de campo, se puede mencionar además que la situación de pandemia mundial de público conocimiento en cierto modo restringió la cantidad de empresas que podrían haber participado de la muestra y si bien hoy en día la tecnología con sus video llamadas facilitan el vínculo entre personas, no todas manejan este tipo de herramientas. A su vez, la poca especificidad de algunas preguntas acortó la posibilidad de

realizar un análisis más puntual en algunos aspectos tales como la incorporación de herramientas de gestión de la sucesión familiar para garantizar la continuidad cómo será el protocolo familiar, la definición de órganos, etc.

Como conclusión cabe mencionar que la trascendencia es uno de los principales objetivos que persiguen este tipo de empresas y que las buenas prácticas de gestión de los recursos humanos tienen un impacto positivo, potenciando indirecta y estratégicamente el rendimiento de la empresa, pero es un aspecto que no todas visualizan como tal.

En este sentido, las empresas familiares tratadas demostraron perseguir el sueño de la sucesión hacia el resto de las generaciones, para lo cual afrontan las crisis, modifican sus productos/servicios, se adaptan a las nuevas tendencias, etc., en pos de continuar en el mercado. Pero en este marco, si bien los antecedentes teóricos demuestran que la gestión de recursos humanos es una de las variables estratégicamente importantes para la continuidad de la empresa y una ordenada sucesión, se pudo observar que las empresas familiares investigadas llevan a cabo prácticas de gestión del personal por cuestiones de organización de algunas actividades, sin visualizar que gestionar de manera adecuada al personal familiar y no familiar, permite contar con personal competente para desempeñarse, aumentar sus capacidades, retener a los buenos talentos, corregir errores de desempeño, mejorar el liderazgo, en fin, dirigir estratégicamente los recursos humanos para lograr una ventaja competitiva y reforzar la continuidad de la empresa en el tiempo.

A modo de recomendación se sugiere a las empresas familiares comenzar a desempeñar e incorporar las distintas funciones de gestión de los recursos humanos, para lograr el orden y la profesionalización del área, mejorando el rendimiento organizacional y potenciando la continuidad de la empresa en el legado familiar.

Por último, para futuras investigaciones se propone investigar con una muestra lo suficientemente significativa como para generalizar los resultados y obtener un análisis más

certero sobre la realidad de este tipo particular de empresas y la forma en que gestionan sus recursos humanos. Además, sería de utilidad analizar estas variables teniendo en cuenta el rubro al que pertenecen las empresas (comercio, industria o servicio) para poder así visualizar si las diferencias en la importancia que le dan las empresas a la gestión de recursos humanos pueden tener origen en el rubro al que pertenecen.

Referencias

Álvaro Mon Montoliu (2018) *importancia de las personas en la empresa familiar.*

Recuperado de

https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27352/TFG_ALVAREZ%20D E%20MON%20MONTOLIU%2C%20ALVARO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Centro de la Empresa Familiar de la UCC (2018) *observatorio de la empresa familiar.*

Recuperado de

<https://www.ucc.edu.ar/archivos/documentos/Ciencias%20Economicas/CEF/Observatorio/informe-observatorio-empresa-familiar-cef.pdf>

Francisco Javier y Galvis Rueda (2011) *la profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar.* Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>

Gascón Sergio Alejandro (2013) *conflictos en empresas familiares.* Recuperado de

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5808/tesis-cs-ec-gascon.pdf

Molina Ana P. y Soler Víctor G. (2012) *problemáticas en la sucesión de la empresa familiar.* Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4817911.pdf>

Alles A. Martha (2015) *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias.* Recuperado de <https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>

Antognolli Santiago, Bazán Roberto, Gallo Germán P., González Unzueta Cristina, Grión

Paola, Grobocopatel Andrea... Montenegro Ciro (2012) *Empresas Familiares. Buenas prácticas en Argentina.* Recuperado de

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13064/Empresas%20familiares%20%3a%20buenas%20pr%3a%20cticas%20en%20Argentina?sequence=1&isAllowed=y>

Belausteguigoitia I. (2017) *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación (4ta edición)*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Imanol-Belausteguigoitia/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion/links/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/Empresas-familiares-dinamica-equilibrio-y-consolidacion.pdf

Chiavenato I. (2007) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones (8va edición)*. Recuperado de https://www.academia.edu/34007846/8va_Administracion_de_recursos_humanos_El_capital_humano_pdf

Echezárraga Jon Martínez (2010) *Empresas familiares. Reto al destino: claves para perdurar con éxito*. Recuperado de <https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=dL1cEW0KML0C&oi=fnd&pg=PA12&dq=EMPRESAS+FAMILIARES+ARGENTINA&ots=vGDu3GGeeU&sig=ppIzY4MNIM47ay79aF2MquSqYxI#v=onepage&q=EMPRESAS%20FAMILIARES%20ARGENTINA&f=false>.

Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, (2010). *Metodología de la investigación (5.a ed.)*. México D. F., MX: McGraw-Hill.

Segura Molina María Emilia (2015) *el desafío de la gestión de Recursos Humanos en PyMES familiares*. Recuperado de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/11862/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.G.%20A.%20y%20C.%20Molina%20Segura%2c%20Mar%3%ada%20Emilia.pdf>

Silvia Beatriz Dorneles, (2020). *Profesionalización y gestión del talento en pequeñas y medianas empresas familiares*. Recuperado de

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19114/TFG%20Silvia%20Dorneles%20Lic%20RRHH%202020%20-%20Profesionalizaci%c3%b3n%20y%20gesti%c3%b3n%20del%20talento%20en%20peque%c3%blas%20y%20medianas%20empresas%20familiares%20-%20Silvia%20Dorneles.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexo

I: Consentimiento informado

Nombre y Apellido del investigador: Amparo Martinez

La investigación tiene como propósito descubrir si la gestión de los recursos humanos es una variable importante para la prolongación de la empresa en el tiempo a través de las siguientes generaciones, una característica distintiva de las empresas familiares.

Para ello se realizará una entrevista que permitirá conocer los distintos procesos de gestión de recursos humanos que llevan a cabo, identificando prácticas de recursos humanos relativas a los subsistemas de integración (reclutamiento y selección); organización (descripciones de puestos y evaluación de desempeño); desarrollo (capacitaciones); retención (remuneración y otras prestaciones) y auditoría (controles) y a su vez el tema de la sucesión.

Nombre y Apellido del participante:

La participación consiste en responder a una serie de preguntas en profundidad sobre los temas mencionados anteriormente, esta participación no implica ningún tipo de riesgo y la información obtenida es confidencial.

Como participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación en cualquier momento si así lo desea.

Firma del participante.

Firma del investigador.

Río Cuarto – Córdoba

II: Guía de pautas

1. ¿Podría comentar un poco sobre la empresa? la actividad que desarrolla, como está conformada la /las familia/s fundadora/s, cantidad personal.
2. ¿Qué rol ocupa en la empresa?, ¿Cuáles son sus principales funciones?
3. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se suele enfrentar?
4. ¿Busca que la empresa continúe funcionando a futuro? ¿Tiene como propósito dejar la empresa en manos de sus hijos?
5. ¿Qué es para usted lo que garantiza la continuidad?
6. ¿Los recursos humanos son una variable importante en el negocio?
7. ¿Percibe que una adecuada gestión de los recursos humanos contribuye a la continuidad de la empresa?
8. ¿Cuenta con políticas formales acerca de los recursos humanos?, ¿Cuáles?
9. ¿Cómo es el reclutamiento y selección?; ¿Es su forma ideal de hacerlo?
10. ¿Cuentan con descripciones de puestos que determinen tareas para evitar la superposición de roles?
11. ¿Exigen cierta formación y/o capacitación a los miembros? familiares o no
12. ¿Evalúan el desempeño para mejorar continuamente?
13. ¿Cómo es la forma en que se determina la remuneración de los miembros familiares y no familiares?
14. ¿Considera que la remuneración es un factor que hace que la familia se interese por el negocio familiar? O lo hacen independientemente de la remuneración.
15. Teniendo en cuenta el avance de los negocios a futuro ¿Piensa que los miembros de la familia pueden desempeñarse como futuros directores sin haberse formado?