

Universidad Siglo 21



Carrera de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

**“La gestión de talento en empresas familiares en la ciudad de Pico
Truncado”**

“Talent management in family businesses in the city Pico Truncado”

Autor: Mosqueda Andrés Eduardo

Legajo: VRHU10723

DNI: N° 25.490.813

Santa Cruz, julio 2021

Resumen

La falta de profesionalización en la gestión de los recursos humanos trae consecuencias negativas en las empresas familiares, generando un alto impacto en la competitividad de ellas. En este trabajo se buscó analizar si la falta de profesionalización en las empresas familiares de la ciudad de Pico Truncado, en la provincia de Santa Cruz, Argentina, ha sido un factor decisivo en la continuidad de las mismas. La recopilación de datos se realizó a través de entrevistas a miembros fundadores de las empresas y a personal de gerencia. El alcance fue exploratorio y el enfoque cualitativo. El estudio se realizó sobre una muestra de cinco empresas, cuatro de ellas familiares, encontrándose en la primera y segunda generación, y una no familiar. Mediante este estudio se obtuvo información relevante de las organizaciones tales como recursos, visión, liderazgo, su nivel de profesionalización y de la importancia en implementar una eficiente gestión de del talento humano en su interior, verificando las diferencias que existieron entre empresas familiares y no familiares en relación a la gestión del talento humano y su incidencia en la continuidad de las mismas. Se concluye que la profesionalización de las empresas familiares es una condición necesaria para garantizar la continuidad de las mismas y el proceso de profesionalización del talento humano debe ser algo motivante y gratificante para todos los miembros de una organización en crecimiento.

Palabras claves: Empresa, Familia, Profesionalización, Continuidad, Talento.

Abstract

The lack of professionalization in the management of human resources has negative consequences in family businesses, generating a high impact on their competitiveness. This work sought to analyze whether the lack of professionalization in family businesses in the city of Pico Truncado, in the province of Santa Cruz, Argentina, has been a decisive factor in their continuity. Data collection was carried out through interviews with founding members of the companies and management personnel. The scope was exploratory and the focus was qualitative. The study was carried out on a sample of five companies, four of them family, being in the first and second generation, and one non-family. Through this study, relevant information was obtained from organizations such as resources, vision, leadership, their level of professionalization and the importance of implementing an efficient management of human talent within, verifying the differences that existed between family and non-family businesses in relation to the management of human talent and its impact on their continuity. It is concluded that the professionalization of family businesses is a necessary condition to guarantee their continuity and the process of professionalization of human talent should be something motivating and rewarding for all members of a growing organization.

Keywords: Company, Family, Professionalization, Continuity, Talent.

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción | 3 |
| Métodos | 18 |
| <i>Diseño</i> | 18 |
| <i>Participantes</i> | 18 |
| <i>Instrumentos</i> | 20 |
| <i>Análisis de datos</i> | 20 |
| Resultados | 22 |
| <i>Aplicación de herramientas de profesionalización</i> | 22 |
| <i>Dificultades en las empresas familiares no profesionalizadas</i> | 23 |
| <i>Diferencias entre empresas familiares no profesionalizadas y profesionalizadas.</i> | 25 |
| <i>Perspectivas de los encargados en cuanto a la profesionalización.</i> | 26 |
| Discusión | 27 |
| Referencias | 37 |
| Anexo I: Modelo de consentimiento | 41 |
| Anexo II: Modelo de entrevista | 42 |

Introducción

En este manuscrito científico se abordó el problema que suelen tener las empresas familiares en la localidad de Pico Truncado, provincia de Santa Cruz, Argentina, arraigado con la falta de profesionalización en los procesos de gestión de talento humano y las consecuencias que esta situación trae sobre la estructura organizacional, los conflictos, la sucesión, la continuidad y en sí en la competitividad en los mercados actuales. La investigación resulta relevante de ser abordada dado que por medio de la profesionalización, las empresas mejoran su funcionamiento y gestión, a su vez, permite el traspaso de generaciones de una manera más armónica y ordenada, asegurando un mejor futuro tanto para la familia como para la empresa familiar, evitando la muerte de las mismas. Todas las empresas tienen la capacidad para profesionalizarse, pero ello significa un gran reto, especialmente para las empresas familiares ya que les cuesta más trabajo transformarse.

El contexto actual de las empresas familiares es muy complejo y requiere que sus actividades se desarrollen en modelos de gestión modernos basados en talentos en todos sus departamentos, pudiendo de esta forma enfrentar los desafíos que se presentan en el marco competitivo de las organizaciones.

En cuanto a los antecedentes de la presente investigación, se pueden mencionar:

Díaz Guzmán, Corona y Mayett (2013) presentaron un trabajo para la localidad de Tehuacán, México, llamado “Los Retos de las Empresas Familiares ante su continuidad: Caso Tehuacán” donde se abordan los problemas que enfrentan las empresas familiares en cuanto a la carencia de formalidad dentro de ellas. Los autores sostuvieron que fue fundamental formalizar o profesionalizar el negocio familiar y cumplir con los objetivos que esperan las familias y el comercio. La investigación fue

apoyada en una investigación documental y de campo. La muestra de la encuesta abarca más de trecientas empresas familiares en manufactura, comercio y servicios en la ciudad de Tehuacán. El objetivo de este trabajo fue analizar la relación entre la profesionalización y el desempeño, la armonía familiar y la comunicación efectiva en la empresa familiar. Este trabajo nos ha servido como base para comprender que la profesionalización, en particular de los procesos de gestión de recursos humanos, en las empresas familiares es un factor crucial para determinar su continuidad o su muerte y fue empleado en este trabajo como guía para encauzar la investigación propiamente dicha.

Gaona, Hernández y Aguilera (2019) presentaron un trabajo, de la ciudad de Córdoba, Argentina, cuyo objetivo fue analizar la importancia de la profesionalización de los procesos de gestión del talento humano de las empresas familiares como una necesidad para su continuidad, mediante el estudio de los conceptos de empresa, familia, profesionalización y tecnologías de la información. Este trabajo ha servido como base para comprender que la profesionalización del capital humano es una virtud a mejorar en las empresas familiares. Es preciso mencionar que lo largo de dicha investigación se identificó tres motivos por los que es dicha profesionalización de las empresas familiares para lograr su continuidad. Primero, la falta de capacidad de los miembros de la familia para la administrar el negocio. Un segundo motivo para profesionalizar el negocio es cuando la gerencia puede modificar las normas y valores de las operaciones. Un tercer motivo por las que la empresa se plantea la profesionalización es para la elección del líder que dirigirá la compañía una vez transcurra con éxito el traspaso generacional. Este trabajo resultó de suma importancia para comprender que la profesionalización de los recursos humanos en las empresas

familiares es vital para la continuidad de las mismas en un entorno donde el dinamismo de mercado hace imperante un proceso de toma de decisiones con alto nivel de cualidades profesionales y no tanto emocionales.

Pérez Molina y Soler (2012) presentaron un trabajo de investigación en la ciudad de Valencia, España, que tuvo el objetivo principal de llevar a cabo una exposición sobre las causas de los problemas en las empresas familiares y las posibles herramientas para solucionar dichos conflictos. La investigación arrojó que las herramientas más adecuadas para disminuir los problemas de las empresas familiares dan importancia al factor humano de las organizaciones y tratan de adecuar las funciones y las responsabilidades de todos los trabajadores. Los autores afirman que es básico aumentar la profesionalización de los procesos de gestión del talento humano de la empresa para garantizar la subsistencia en un mundo sumamente dinámico como el actual. Este trabajo ha servido como bases para entender que la profesionalización en las empresas familiares es un factor decisivo al momento de solucionar los conflictos organizacionales y sobre todo garantiza la continuidad frente a dichos conflictos.

Escate Terrones, Manrique Avendaño, Montes Jurado, & Paredes Giacomotti (2018) demostraron, en su trabajo de investigación, en Lima, Perú, que los problemas internos que surgen de las organizaciones familiares por la falta de profesionalización de la misma resultan ser una característica típica de las empresas familiares, por lo que se considera necesario encuestarlas y diagnosticar con instrumentos de medición validando cuál es su nivel de profesionalización actual de una muestra por conveniencia y sobre la base de ello determinar las actividades y acuerdos organizacionales que se requieren para mantener y/o lograr alto grado de profesionalización sirviendo como punto de referencia para otras empresas que deseen someterse al diagnóstico de

profesionalización propuesto. Este trabajo ha servido como base, no solo por la metodología utilizada para obtener resultados, sino también, por las propuestas de profesionalización que los autores hacen a las empresas familiares para adecuarse a los cambios que exige un mercado sumamente competitivo y las decisiones deben ser óptimos para que la empresa vea resultados positivos.

Es preciso mencionar que existen quienes prefieren que todo quede en familia y la necesidad del hombre de generar su propia economía para subsistirlo ha llevado a relacionarse con sus pares con el objetivo de lograr negocios que le brinden beneficios patrimoniales para él y su familia para la creación de una empresa (Antognolli, Bazán, Gallo, González Unzueta, Grión, Fernández y Montenegro, 2012).

A continuación, se aborda el marco conceptual concerniente a la empresa familiar y su problema de profesionalización de los recursos humanos, entre otros:

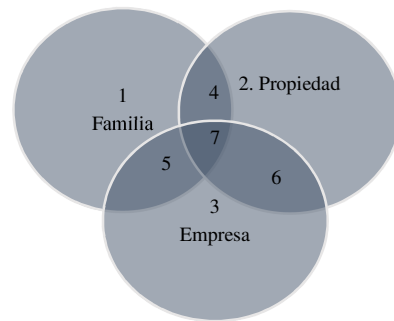
Por su parte, Omaña Guerrero y Briceño Barrios (2013) en su artículo presentaron definiciones de distintos autores donde coinciden que las empresas familiares son organizaciones económicas donde su propiedad, control y dirección se desarrollan en un núcleo familiar con vocación a ser transmitida a otras generaciones.

La empresa familiar gira en torno a tres aspectos, según Arenas Cardona y Rico Balvín (2014), que sirven para delimitar y facilitar la comprensión de las empresas familiares. Uno de ellos es la propiedad o el control de la empresa, la que se define por el porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa familiar o bien que algún familiar controle a la empresa. El segundo es el poder que la familia ejerce sobre la empresa, referenciándose a que la familia propietaria suele desempeñar funciones típicamente ejecutivas en la organización. Finalmente, la intención de los

propietarios de transferir la empresa a las próximas generaciones, manteniendo cierto porcentaje de participación familiar en las mismas.

Las empresas familiares se caracterizan por pertenecer en gran proporción a una misma familia que a lo largo del tiempo, involucra a todos sus miembros en el desarrollo de las operaciones organizacionales y por ende permite que se creen lazos socioemocionales por medio de los cuales los miembros idealizan una identidad dentro de la empresa y generan lazos emocionales que les permite tener una mayor acercamiento y apropiación, influenciando a su vez el nivel de participación en la empresa y a continuidad de la misma de generación en generación. Tal como a nivel organizacional se evidencia una serie de características que forman la identidad de la empresa y que le permiten diferenciarse de la competencia, las familias también se diferencian unas de otras por su cultura, tradiciones y demás aspectos innatos al núcleo familiar. Es por ello que al evidenciar que una familia fundadora presenta unas características que forman su identidad y la hacen única, pues en consecuencia su empresa será permeada de esa cultura y tradiciones específicas que no solo se transmiten de un miembro de la familia a otro, sino que también ahora involucran a los miembros o colaboradores internos de la empresa (Arreola Bravo, Niebla y Ramírez, 2015).

Antognolli, et al. (2012) determinaron que para entender por qué una empresa familiar es problemática por naturaleza hay que analizar cómo funciona el sistema empresa, familia, propiedad:



- 1- Familiar que no trabaja en la Empresa.
- 2- Accionista que no pertenece a la familia.
- 3- Empleados de la empresa que no son familiares ni accionista.
- 4- Familiar accionista que no trabaja en la empresa.
- 5- Accionista que trabaja en la empresa sin ser familiar.
- 6- Familiar que trabaja en la empresa y no es accionista.
- 7- Familiar, accionista y empleado de la empresa.

Figura 1: Modelo de los tres círculos de la empresa familiar.

Fuente: Elaboración propia en base a Antognolli et al. (2012).

Según Arenas Cardona y Rico Balvín (2014) y Antognolli et al. (2012) indican en la Figura 1 como la empresa familiar está regida por la interacción entre los tres círculos de influencia; cada uno tiene una razón de ser diferente y por lo tanto distintos objetivos que no pueden estar alineados, la familia: a los lazos sanguíneos; la propiedad: a los accionista; y la empresa: funciones realizadas dentro de ella.

Cada uno de estos números, siguiendo a dichos autores, representan distintos agentes implicados en la empresa:

Familia (1): Se trata de aquellos familiares que no poseen ni acciones ni desarrollan labores directivas, pero son esenciales para la supervivencia, la armonía. Se encuentra los cónyuges, hijos menores y familiares desvinculados.

Propiedad (2): Son los inversionistas que buscan rentabilidad sin permanecer a la familia y sin desempeñar labor directiva.

Empresa (3): Representan a los que trabajan en la empresa que no son familia ni tienen participación en la propiedad, no son accionistas. Son personas vitales en el funcionamiento y en la rentabilidad de la empresa.

Familia y propiedad (4): Son los miembros de la familia que tienen propiedad de un determinado número de acciones pero no desarrollan su vida profesional como directores.

Propiedad y empresa (5): Es un accionista que trabaja en la empresa pero no pertenece al núcleo familiar.

Familia y empresa (6): Es aquel individuo que pertenece a la familia propietaria de la empresa, desarrolla actividades directivas en ella pero no posee acciones.

Familia, propiedad y empresa (7): Se encuentra al individuo miembro de la familia propietaria, que posee acciones o parte de la propiedad de la empresa y que además ocupa puesto en la dirección de la empresa. La pregunta que se hace tiene relación con el hecho de si la profesionalización de los procesos de gestión del talento humano en este tipo de empresa es la panacea para garantizar una continuidad y ulterior desarrollo organización.

Así es que, la profesionalización es un proceso necesario para el crecimiento de la empresa familiar, es la contratación de directivos profesionales no pertenecientes a la familia que aporten su experiencia y formación (Ruedas Galvis, 2011).

Al respecto, Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016) concluyeron que profesionalizar el manejo de la empresa, en cuanto a sus recursos humanos, significa dejar de lado los métodos intuitivos de gestión familiar y adoptar la planificación y el control del crecimiento aplicando métodos estratégicos que garanticen que la organización puede desenvolverse bajo un precepto de desarrollo.

Es importante mencionar, siguiendo a Antognolli, et al. (2012) que la labor de profesionalización es un proceso no sencillo de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los miembros migrando de una estructura

tradicional o intuitiva a una estructura analítica o moderna. Y para su logro es necesario profesionalizar a tres aspectos mencionados anteriormente, es decir a la a las personas, a la familia y a las empresas para que cada una cumpla con lo que es propio con la mayor capacidad posible y contribuya al desarrollo económico de la sociedad como un todo.

El problema de las empresas familiares, siguiendo a Freire & Chaguamate (2016), en tema de profesionalización, está en la decisión de iniciar el proceso, intentando que el mismo no sea demasiado pausado o cuando la empresa haya crecido demasiado y dificulte la generación de *competencias*, pensamientos o comportamientos de una persona en su puesto de trabajo, siendo un comportamiento que manifiesta las habilidades, conocimientos y actitudes que un recurso humano requiere para lograr un desempeño superior.

Por otro lado, es crucial tener en cuenta que las empresas familiares representan entre el 65 al 90 % del conjunto total de las empresas. En nuestro país se ha determinado que 7 de cada 10 empresas familiares mueren en la primera generación y que solo 1 de esas 10 empresas llega hasta la tercera (Maure, 2011).

En Argentina el 70% de las empresas familiares desaparecen en la primera generación. La causa mas frecuente es el conflicto entre el sistema familiar, los afectos, y el sistema económico de una empresa que es el lucro. La segunda es la falta de capacitación, ya que muy pocas empresas buscan formarse. La mejor manera de solucionarlo es con el uso de protocolos y la aplicación de la profesionalización en las empresas (Kertesz, 2011).

Las empresas familiares, de acuerdo a Maure (2011) contribuyen en un gran porcentaje al desarrollo económico de la sociedad, por tal motivo se debe implementar una buena gestión de talentos interna y una adecuada dirección estratégica donde los

factores de la organización como los de la familia estén en constante crecimiento para lograr el éxito de la empresa y poder continuar con el negocio con futuras generaciones altamente profesionalizadas.

En cuanto a la profesionalización de la empresa familiar es importante formar un acuerdo de reglas formales para dar tranquilidad a los accionistas y dueños de la empresa, donde esté regulado a ceder las responsabilidades a personas idóneas y capacitadas que le agregan valor a las empresas, establecer organigrama (Ruedas Galvis, 2011).

Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez (2016) sugirieron que la mala definición de la propiedad y del gobierno corporativo conduce hacia dos problemas principales, uno es la confusión entre patrimonio empresarial y familiar y la otra es la trasmisión del poder y liderazgo de una generación a otra, es decir, la sucesión. La falta de preparación de las generaciones siguientes para manejar las demandas de una empresa creciente y una gran familia genera una crisis interna que puede frenar la continuidad organizacional.

Entre los obstáculos del proceso de transición generacional se reconoció en el propietario-fundador la resistencia para transferir el poder y el desinterés de los miembros de la familia para participar en cuestiones estratégicas, así como la falta de planificación del proceso de sucesión (Soto, 2013).

A la hora de la sucesión, siguiendo al mismo autor, hay que analizar si realmente hay una familia en condiciones y con la voluntad de asumir esa responsabilidad y sobre todo al fundador; la planificación de la sucesión consiste en definir el perfil del sucesor y establece pautas sólidas en la estructura de gobierno para que ayude al sucesorio al manejo de la empresa.

Se determinó que el escaso nivel de emprendimiento y la falta de gestión profesional es otro de los factores que afectan la falta de continuidad. En cuanto a la profesionalización de las personas ya sea familiares o no (Quejada Pérez, et al., 2016).

Como relevante, de acuerdo a lo dicho por Kertesz (2011), se encuentra definir estrategias, objetivos, metas, premiar a la eficiencia y al compromiso de todos los integrantes de la empresa, mejorar la comunicación y hacer que todos se sientan parte de la familia, invertir en tecnología y evaluar los resultados al cual se ha llegado.

El protocolo familiar es un acuerdo por todos los miembros de una familia que al mismo tiempo son socios de una empresa, que delimita el marco de desarrollo, las reglas de actuación y relaciones entre la empresa familiar y su propiedad, sin que ello suponga interferir en la gestión de la empresa y su comunicación con terceros (Ruedas Galvis, 2011).

Las funciones de un protocolo, según Favier Dubois y Favier Dubois (2014) son las siguientes :

- 1- Las relaciones y límites entre la familia y la empresa.
- 2- *La profesionalización de la empresa.*
- 3- Los intereses de la familia en la empresa,
- 4- La sucesión en la gestión de la empresa.
- 5- Órgano de gobierno de la familia, temas económicos y patrimoniales.

El protocolo debe realizarlo la familia con un colaborador externo, que posea la función de guía y mediador en el camino de armonizar los intereses de la empresa y de la familia, el cual debe ser revisado con periodicidad y en profundidad entre las partes o cuando haya algún cambio en aquellas variables que hagan que el protocolo no se adecúe a la nueva realidad.

Coincidentemente, Press (2015) concluyó que para desarrollar una exitosa profesionalización hay que establecer buenas prácticas de gestión, en cuanto a la producción, a la administración y a la gestión de persona, en la relación interpersonal y en la comunicación y estar ordenados y protegidos legalmente tanto para afrontar conflictos internos como externos.

El autor sostiene que, en lo que hace a las relaciones interpersonales, se aplican reglas, pautas de convivencia, pero deben darse en un ambiente hostil, sin conflictos porque si no carecerían de valor.

En tanto en la gestión estratégica, al hacerse una correcta asignación de funciones, ésta permite que quienes poseen mayor experiencia tanto del negocio como de la actividad puedan delegar tareas y de esta forma podrían apoderarse del caos del día a día para ocuparse de la toma de decisiones estratégicas para el negocio. No significa un mayor costo sino que le agrega valor a la empresa.

La gestión empresa es uno de los aspectos más desatendidos, ya que no se le presta la debida atención. Una gestión de personas profesionalizada según Press (2015), puede:

- Ayudar a los propietarios a convertirse en empresarios, ayudarlos a que se concentren en lo que hay que hacer y delegar el cómo hacerlo. Esto es un cambio cultural de las empresas familiares.
- Ayudar a crear conciencia de los beneficios de contar con un buen equipo de gestión y apoyo humano en la organización.
- De no ser así, los mandos medios en lugar de formar un equipo se convierten en un grupo de sumisos con un bajo nivel de aporte personal.

Un buen equipo de gestión y apoyo permite que los propietarios/emprendedores piensen y definan las estrategias de negocio. Planificar, generar oportunidades para nuevos negocios y crecer para dejar una empresa sustentable a las siguientes generaciones (Favier Dubois, 2014).

La estrategia organizacional consiste en desenvolver tácticas competitivas para introducir políticas y crear una estructura empresarial que sea conveniente, direccionando a una delegación de herramientas que permita alcanzar el éxito con las acciones mediadas por la táctica. Según este aporte se puede decir que la estrategia organizacional puede ser intuida como un instrumento que permite predecir y gerenciar colectivamente el cambio, para crear constantemente estrategias que afirmen la razón de ser de la organización y su futuro, apropiadas por el talento humano (Romo y Márquez de León, 2014).

Siguiendo a dicho autor, las empresas familiares sin horizontes de crecimiento poseen falencias de organización, no poseen buenas prácticas de gestión del talento, los dueños no priorizan ni dan importancia a los procesos estratégicos ni a la gestión de RR.HH. de forma profesional, más bien ellos la realizan de forma particular.

Según el IADF (2015) en la mayoría de los países europeos y recientemente en Latinoamérica, se comenzó a difundir las características y a estudiar todo lo referente a este tipo de empresas, lo que los llevo a modificar los sistemas de administración y gestión. Se iniciaron entonces en ellos una corriente de estudio dedicado principalmente a atender las necesidades de la familia empresaria, para así poder ayudarlas a trascender en el tiempo de generación en generación, teniendo en cuenta la profesionalización de los procesos de gestión del talento humano en ellas.

Siguiendo a Favier Dubois y Favier Dubois (2014), en la actualidad el talento es muy importante en las organizaciones, el talento en un marco competitivo es una cuestión económica donde se vinculan compromisos, capacidades y acción por parte de los integrantes.

Se considera relevante seguir a Ripoll (2019) quien expuso las principales características de una empresa familiar profesionalizada de una no profesionalizada se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 1. *Características de Empresas Familiares Profesionalizadas de las no profesionalizadas.*

| Empresa Familiar No Profesionalizada | Empresa Familiar Profesionalizada |
|---|--|
| Intuición | Estratégica |
| Trabajadores propietarios | Profesionales (Familiares + Externos) |
| Sin órgano de gobierno | Con órgano de gobierno |
| Gestión por tareas | Gestión por objetivos y metas |
| Se premian años y lealtad | Se premia la eficiencia |
| Se crean puestos para personas | Las personas se adaptan a los puestos |
| Incertidumbre | Información compartida |
| Pesa el apellido | Pesan los resultados |

Fuente: Elaboración propia en base a Ripoll (2019).

Por su parte, Ruedas Galvis (2011) estableció diez limitaciones que infieren al momento de decidirse en la utilización de la profesionalización de los procesos de gestión del talento humano en las empresas familiares:

1. Dar prioridad a lo afectivo, a la familia, en lugar de dar prioridad a la empresa.

2. No delegar responsabilidad en otras personas, falta de capacidad de delegar sus tareas a demas personas externas al círculo familiar.
3. Desconocimiento de los cambios del mercado y el enterno, sostienen que la estructura actual de la empresa es la adecuada, situación que demanda hacer lo que se hizo siempre y de la misma forma.
4. La autoridad está reservada solo para miembros familiares.
5. Ausencias de planes estratégicos;
6. Temor a perder el control de la empresa familiar
7. Lealtad familiar hacia los empleados.
8. Poco presupuesto para intervenir en capacitación.
9. Ausencia de un labor alternativo para el propietario, asociado al cambio generacional y el proceso de sucesión.
10. Miedo al cambio tecnológico.

La gestión del talento humano se relaciona con la estrategia , por lo que gestionar de forma eficiente el talento debe ser prioritario, asegurar que la persona adecuada este en el puesto y momento adecuado, esfuerzo sistemático, deliberado por la continuidad en el liderazgo, posiciones claves, potenciar el personal atrayendo a individuos talentosos y retenerlos, ofreciéndoles incentivos superiores a los del mercado; capacidad de adquirir y asignar el talento , programas para obtener , motivar y desarrollar a personas , con un enfoque práctico de actividades, herramienta estratégica que impulsa la excelencia de acuerdo las necesidades de administración de personas (Bolet, 2016).

La gestión del talento humano, es indispensable para el éxito organizacional, pues las iniciativas de dichas gestiones permiten entender el papel de los recursos

humanos empresariales como factor de competitividad pues se adopta una orientación estratégica que en el planteamiento de los procesos, se ajustan, son congruentes para lograr el fin de la organización, crear la mejor empresa y mejorar la calidad de vida laboral (Sánchez, 2018).

En particular, el objetivo de la profesionalización es la formación de recursos humanos, los miembros de la familia propietaria, adquiriendo conocimiento teórico, destrezas y habilidades para desenvolverse como empleados, técnicos, administradores o directivos de la empresa, poniendo énfasis en la gestión por competencias (Freire & Chaguamate, 2016).

El objetivo general del presente trabajo de investigación es:

Analizar la profesionalización de los procesos de gestión del talento humano en empresas de familia de la ciudad de Pico Truncado, provincia de Santa Cruz, hacia el año 2021, para garantizar la continuidad y favorecer su crecimiento, comparándola con lo que suceda en una empresa no familiar.

Como objetivos específicos se presentan los siguientes:

Determinar si las empresas familiares aplican o han aplicado herramientas de profesionalización de los procesos de gestión del talento humano.

Determinar las dificultades que tienen las empresas familiares en cuanto a los procesos de gestión del talento humano.

Investigar las diferencias entre las empresas familiares no profesionalizadas con las empresas profesionalizadas.

Estudiar las perspectivas que tienen los encargados, de dichas empresas, en cuanto a profesionalizar la gestión del talento humano para garantizar la continuidad de la organización.

Métodos

Siguiendo a Collado, Hernández Sampieri y Pilar (2010) se definieron los siguientes elementos pertenecientes a esta sección del presente trabajo que se ha denominado método:

Diseño

La investigación proyectada fue de alcance exploratoria, donde se intentó determinar las causas de un fenómeno concreto, en este caso, si la profesionalización de los procesos de gestión del talento humano en las empresas familiares o la falta de ésta resultaron importantes para la continuidad de dichas organizaciones en la ciudad de Pico Truncado, provincia de Santa Cruz.

El enfoque fue cualitativo mediante entrevistas indagando la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa de la problemática planteada.

El diseño del trabajo fue no experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables, y de tipo transversal, es decir, se recolectaron datos en un momento único para cada participante.

Participantes

La población estuvo integrada por 25 (veinticinco) empresas familiares de cualquier actividad económica de la localidad de Pico Truncado, provincia de Santa Cruz y las empresas no familiares de la misma localidad.

El muestreo fue no probabilístico, por conveniencia y voluntario, ya que no se pudo obtener un listado completo de empresas familiares y no familiares de dicha localidad, y apenas se obtuvo un caso que podía utilizarse, el mismo se utilizó.

La muestra estuvo comprendida por 5 (cinco) empresas, cuatro de ellas fueron familiares, algunas de gestión propia y otras con gestión de terceros, de Pico Truncado, de cualquier rubro y una no familiar de la misma localidad; la totalidad de dichas empresas actualmente continúan desarrollando sus actividades económicas, es decir que no han perecido.

Las empresas seleccionadas para realizar la investigación fueron:

- S.R.L .Servicios petroleros.
- S.R.L. Ropa informal y Deportiva – Accesorios deportivos.
- S.A. Ropa informal y Deportiva –Accesorios Deportivos.
- Empresa Unipersonal. Librería y Juguetería mayorista.
- SEAVE S.A (empresa no familiar).

Se contactó vía mail para obtener la entrevista, se coordinó fecha y horario con cada una de las empresas antes mencionadas.

Una vez concretada la entrevista, en primer término se les hizo conocer sobre el informe de consentimiento sobre la información que nos brindarían, que la información se basaría en datos cualitativos sobre la organización y que datos estadísticos y financieros no se pedirían y que las personas físicas no iban a ser nombradas en el estudio. Se adjunta en Anexo I en modelo de consentimiento informado empleado.

Se les explico sobre los objetivos generales y específicos de la investigación y sobre la importancia del mismo en el estudio de las empresas familiares de la localidad

Instrumentos

Se contactó a las cámaras empresarias locales y grupos cercanos para intentar conseguir los contactos de titulares de empresas familiares que actualmente continúen su actividad económica.

Para este caso se profundizó en una lectura minuciosa de la bibliografía principal sobre la profesionalización de los procesos de gestión del talento humano en las empresas familiares y su importancia para la continuidad de las mismas.

Para el relevamiento de la información se realizaron estudios de casos empleando entrevistas, a todas las empresas, para recopilar la información que fue utilizada para la construcción de los resultados. Se adjunta en Anexo II el modelo de entrevista correspondiente.

Las entrevistas cuentan con preguntas semiestructuradas, elaboradas con anterioridad. Las mismas fueron enviadas al e-mail de los propietarios de las distintas organizaciones familiares.

Análisis de datos

Las entrevistas realizadas fueron plasmadas en su totalidad a cada uno de los participantes para luego organizar los datos y realizar su análisis.

Por cada entrevista se realizó una descripción particular; desde un punto de vista general se muestra los inicios de la empresa a modo de encuadrar la situación. Cada entrevistado aceptó participar en el estudio de forma voluntaria luego de obtener el consentimiento informado correspondiente.

La información obtenida se sistematizó y se compararon todos los casos observados en los cuales responden a la problemática planteada y a los objetivos específicos propuestos.

La primera variable conceptual fue herramienta de profesionalización y cuyas variables operacionales fueron actualización profesional, pasantías y contratos de aprendizaje, sistemas de bienestar y sistemas de reconocimiento.

La segunda variable conceptual fue dificultad en la gestión del talento humano y su operacional fue gestión del talento, proceso de selección de talento y proceso de retención de talentos.

La tercera variable conceptual fue diferencia entre la profesionalización del talento humano en empresa familiar y no familiar. Las variables operacionales fueron administración de la gestión del talento humano, capacitaciones periódicas y evaluaciones del desempeño humano.

La cuarta variable conceptual fue perspectiva de la profesionalización y sus variables operacionales fueron la elaboración de estrategias, objetivos y metas para la gestión del talento humano y manuales de puestos y perfiles.

Resultados

Para dar cumplimiento a los objetivos específicos del presente trabajo, se realizaron entrevistas a cinco empresas que conformaron la muestra de la investigación.

Aplicación de herramientas de profesionalización en procesos de gestión del talento humano.

Para cumplimentar el primer objetivo específico de la investigación, se arribaron a los siguientes resultados exploratorios expuestos en Tabla 2.

Tabla 2. Utilización de herramientas de profesionalización.

| Herramienta | Empresa 1 | Empresa 2 | Empresa 3 | Empresa 4 | Empresa 5 |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Actualización profesional. | Sí. | Sí. | Sí. | Sí. | Sí. |
| Pasantías y contratos de aprendizaje. | No posee | No posee | Sí | Sí | No posee |
| Sistemas de bienestar. | No posee | No posee | No posee | No posee | No posee |
| Sistemas de reconocimiento. | No posee | No posee | No posee | No posee | No posee |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas.

Como se pudo observar, ninguna de las empresas entrevistadas cuenta con sistemas de bienestar ni de reconocimiento que garanticen un buen clima de trabajo en las mismas.

En cuanto a las herramientas de profesionalización, se observó;

Empresa 1: al menos dos veces al año se ejecuta una evaluación del desempeño del personal en relación de dependencia, detectando falencias en las habilidades según el puesto ocupado en el trabajo.

Empresa 2: la actualización profesional se realiza por medio de capacitaciones orientadas a mejorar las capacidades psicosociales de los empleados en post de contribuir a mejor trato con los clientes.

Empresa 3: cada tres meses se realizan evaluación del desempeño de las aptitudes en el trabajo con una retroalimentación dirigida para corregir las carencias detectadas. Cuenta con una política de pasantías y contratos de aprendizaje, brindando oportunidades para que los nuevos profesionales, por ejemplo diseñadores de ropa deportiva, puedan desarrollar creatividad.

Empresa 4: se realizan evaluaciones de desempeños para detectar desvío de productividad de los trabajadores en relación de dependencia. Tiene nexos con universidades nacionales y privadas para que alumnos pronto a recibirse puedan hacer algún tipo de práctica profesional.

Empresa 5: en cuanto a las herramientas de actualización profesional se pudieron detectar, en primer lugar que la búsqueda de perfiles para ocupar un puesto laboral se realiza por medio de búsquedas externas e internas. Hay una política de integrar las capacitaciones periódicas y evaluaciones de desempeño de dichas capacitaciones para detectar puntos a mejorar en la vida laboral del trabajador, primando el talento humano.

Dificultades en las empresas familiares no profesionalizadas

Para cumplimentar el segundo objetivo específico de la investigación, se arribaron a los siguientes resultados expuestos en Tabla 3.

Tabla 3. *Dificultades de la no profesionalización en empresas familiares*

| Herramienta | Empresa 1 | Empresa 2 | Empresa 3 | Empresa 4 |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Sistema de gestión del talento. | No posee | No posee | No posee | No posee |
| Proceso de selección de talento. | No posee | No posee | Sí | Sí |
| Proceso de retención de talentos. | No posee | No posee | No posee | No posee |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas.

En razón de las entrevistas realizadas a las empresas familiares que formaron parte de la muestra de la presente investigación, se obtuvieron los siguientes resultados exploratorios:

Empresa 1 y 2: no cuentan con sistema de gestión del talento. El proceso de selección se realiza en forma básica, por medio de avisos en la web y receptando los Curriculum para posteriormente entrevistar a los potenciales candidatos a un puesto de trabajo. En cuanto a la retención del talento, no es algo que estuvo pensado desde el principio, a pesar de que reconocen que sería una política deseable en el futuro.

Empresa 3: cuenta con un proceso de selección definido, donde se postulan los candidatos en la página de la compañía, estos son receptados en la plataforma y la información es organizada en función a los perfiles de los puestos.

Empresa 4: un proceso de selección muy similar al de la empresa 3, con la diferencia que al tener nexos con universidades privadas, es posible que la búsqueda del talento la realiza en cooperación con dichas instituciones educativas.

Diferencias entre empresas familiares no profesionalizadas con empresas profesionalizadas.

Para cumplimentar el tercer objetivo específico, se arribaron a los siguientes resultados:

Tabla 4. *Diferencias entre empresas profesionalizadas con la profesionalizada*

| Herramienta | Empresa 1 | Empresa 2 | Empresa 3 | Empresa 4 | Empresa 5 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Administración de la gestión del talento. | No. | No. | No. | No. | Sí. |
| Mecanismos de capacitación periódicas. | No posee | No posee | No posee | No posee | Sí. |
| Evaluación del desempeño del personal | No posee | No posee | No posee | No posee | Sí. |

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas.

Empresa 5: resultó ser la empresa no familiar profesionalizada, la cual posee un sistema de gestión del talento definido en base a objetivos claros y concisos, acorde con la estrategia organizacional y en consonancia con la dinamización que el mercado laboral exige. Las búsquedas se realizan en forma interna para puestos estratégicos y externas para los que no lo son. Para evitar la fuga del talento, la empresa ha implementado una política de retención basada en el reconocimiento de la trayectoria del empleado en la empresa y un sistema de carrera profesional que permite que los empleados puedan acceder a puestos laborales de mayor jerarquía. Además dicha empresa ha implementados fuertes programas de capacitación y evaluación del desempeño capaces de motivar el desarrollo personal de los trabajadores en relación de dependencia. Con respecto al resto de las empresas, las familiares no profesionalizadas,

no tuvieron sistemas alguno de administración de la gestión del talento humano, ni programas de capacitaciones periódicas definidas y por ende el proceso de evaluación del desempeño del personal es muy arbitrario y desorganizado.

Perspectivas de los encargados en cuanto a la profesionalización.

Para cumplimentar el cuarto objetivo específico de la investigación, se llegaron a los resultados exploratorios expuestos en Tabla 5.

Tabla 5. *Perspectivas de los encargados.*

| Herramienta | Empresa 1 | Empresa 2 | Empresa 3 | Empresa 4 | Empresa 5 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Elaboración de estrategias, objetivos y metas. | No posee | No posee | No posee | No posee | Sí. |
| Manual de puestos y perfiles. | No posee | No posee | No posee | No posee | Sí |

Fuente: Elaboración Propia

Como se pudo observar, las empresas familiares no cuentan ni con estrategias, objetivos ni metas para la gestión del talento humano. Aun así, fue preciso mencionar que las dichas empresas han considerado necesario el desarrollo de las mismas por los inconvenientes que se presentan en su gestión interna. Todas coincidieron en que la coexistencia de un desorden de información le ha traído problemas para la toma de decisiones en cuanto a la gestión del talento humano. Por el contrario, la empresa no familiar, empresa 5, no solo contaba con estrategias, metas y objetivos para dicha gestión, sino que también ha comenzado la actualización de su manual de puestos y perfiles en la búsqueda de nuevos talentos que permitan mejorar la productividad del recurso.

Discusión

Teniendo en cuenta que el problema investigación abordado implica determinar si la falta de profesionalización en los procesos de gestión de talento humano en empresas familiares de la localidad de Pico Truncado, provincia de Santa Cruz, Argentina, resulta ser la causal de las consecuencias sobre la estructura organizacional, los conflictos, la sucesión, la continuidad y en sí en la competitividad en los mercados actuales, se plantea como objetivo principal de esta investigación analizar dicha profesionalización, hacia el año 2021, para garantizar la continuidad y favorecer el crecimiento empresarial, comparándola con lo que suceda en una empresa no familiar. Cabe mencionar que las empresas familiares son una de las organizaciones económicas más trascendentales en la actualidad ya que dentro del ámbito geográfico delimitado sostienen a la economía regional y fuentes de empleos; pero éstas se enfrentan a una ambigua relación entre empresa-familia- personas que las caracteriza; es por ello que analizar si la profesionalización, en la gestión del talento humano en las empresas familiares, resulta ser decisiva para su continuidad y el ulterior desarrollo empresarial en un mundo sumamente dinámico como el que se está viviendo en la actualidad.

El primer objetivo específico busca determinar si las empresas familiares aplican o han aplicado herramientas de profesionalización de los procesos de gestión del talento humano a lo largo de su vida. Los resultados obtenidos en la presente investigación indican que las organizaciones familiares de la localidad analizada no utilizan herramientas de profesionalización más que la actualización profesional. Se logra ver que poseen designación de funciones, en el que cada empleado y familiar propietario tiene asignado ciertas tareas. Todas las empresas, incluidas la no familiar, suelen implementar procesos de actualización profesional para que sus empleados pueden

responder eficiente y eficazmente a las respuestas y/o demandas que exige el mercado. Por su parte, las pasantías y los contratos de aprendizaje no son una característica que resalta en las empresas familiares, pero tampoco entre las no familiares. Mas aún los sistemas de bienestar y reconocimiento que las empresas podrían implementar quedan en la panacea para profesionalizar las estructuras internas de dichas organizaciones.

Por otro lado, se puede decir que las empresas familiares triunfan por su marcado sentido diferenciador en hacer negocios, lo cual hace que cada método de aplicación para la resolución de conflictos sea único e imposible de implementar en alguna otra organización, es por ello que se requiere que la gestión del talento humano se convierte en una herramienta crucial para que las mismas puedan resolver conflictos en formas más ordenada en el tiempo.

Otra de las interpretaciones obtenidas es que en aquellas empresas en la que muestran un aumento de tamaño en la organización se logra entender que se necesita capacidad de gestión mediante la incorporación de profesionales capacitados que logren aportar soluciones técnicas benefactoras para la organización. La perspectiva de estos resultados es que estas empresas dejan de lado las distintas opiniones del grupo familiar, en el que el fundador toma las últimas decisiones, pudiendo generar conflictos minuciosos, ya que el día que falte el mismo, es probable que se produzca la ruptura del negocio por los desacuerdos familiares que comiencen a surgir siendo totalmente transversales a toda la organización. Por ello es importante el desarrollo de un mecanismos de gestión y/o administración del talento humano, estableciendo reglas claras, como procesos de capacitaciones, retenciones, carreras profesional, evaluaciones de desempeño etc. La profesionalización de las empresas familiares es una condición necesaria para garantizar la continuidad de las mismas. La formación de un órgano de

gobierno integrado por gerentes o directores no familiares permite que funcionen como amortiguadores de las relaciones familiares aportándole, a las familias y a los accionistas, mayor tranquilidad y menor potencialidad de conflictos internos.

Los resultados hallados para dar cumplimiento al primer objetivo específico resultan ser convergentes con Díaz Guzmán, Corona y Mayett (2013) quienes sostienen que un problema grave que enfrentan las organizaciones de tipo familiares es la falta de profesionalización dentro de ellas. Por lo tanto, es crucial formalizar o profesionalizar la empresa familiar por medio de herramientas de gestión del talento humano que permita resolver posibles conflictos que atentan contra la continuidad de la organización. Además, los autores afirman en su trabajo que si la empresa queda en manos de profesionales no familiares, igualmente resulta necesario entrenar a los miembros de la familia, para poder ejercer el rol de accionistas. Por su parte, los resultados convergen con la idea planteada en el trabajo de Quejada Pérez, et al. (2016) quienes afirmaron que el escaso nivel de emprendimiento y la falta de gestión profesional en las organizaciones es uno de los factores que afectan a su continuidad. Esta idea aplica para empresas familiares como no familiares. Con lo cual, la falta de profesionalización resulta ser una problemática de las organizaciones en general.

En cuanto al segundo objetivo específico de determinar las dificultades que tienen las empresas familiares en cuanto a los procesos de gestión del talento humano, se puede decir que las mismas carecen radicalmente de sistemas de administración de su talento y por consiguiente no tienen procesos de retención de los mismos, promoviendo la fuga del talento humano, contribuyendo a un gasto difícil de cuantificar. En cuanto a los procesos de selección, si bien hay intención de formalizarlos, es preciso decir que las empresas familiares de la localidad analizada no cuentan con mecanismos altamente

formalizados capaces de afrontar las demandas de un mercado laboral insaciable desde el punto de vista de la profesionalización de sus empleados.

Es crucial resaltar que la principal característica que posee este tipo de empresa es que está conectada a la familia, puesto que ésta posee una influencia directa en la dirección y en el control de la misma, y la comunicación informal no solo desciende sino que también asciende entre los distintos niveles organizacionales. La informalidad en el trato familiar se traslada a la organización donde, aunque muchos miembros de las familias puedan pasar juntos mucho tiempo, esto no garantiza que haya una buena comunicación entre ellos y los conflictos surgen tan rápidos como inesperados. En las empresas familiares se abusa de la comunicación verbal, aunque eficaz, esta forma de comunicación en ocasiones resulta imprecisa y generadora de conflictos en el mediano y en el largo plazo.

Estos resultados resultan ser convergentes con el trabajo de investigación presentado por Pérez Molina y Soler (2012) quienes afirman que es básico aumentar la profesionalización para reducir los conflictos de las empresas familiares y garantizar su continuidad. Los autores señalan que la comunicación escrita puede clarificar puntos y ser duradera, en contraposición, la comunicación verbal es efímera y altamente generadora de conflictos en las empresas familiares dado el alto grado de emocionalidad en su transmisión. La resistencia para transferir el poder y el desinterés de los miembros de la familia para participar en cuestiones estratégicas de la organización, así como la falta de planificación del proceso de sucesión resultan ser problemáticas características de las empresas familiares cuya profesionalización, de los recursos humanos, se ve opacada por un procesos de sucesión raramente pasivo. Esta interpretación es congruente con el trabajo de Soto (2013) quien establece que los procesos de sucesión

del poder en empresas familiares suelen generar ruptura irreparables para la continuidad organizacional en inclusive en los lazos de familia.

Teniendo en cuenta que el tercer objetivo específico del presente trabajo es investigar las diferencias entre las empresas familiares no profesionalizadas con las empresas profesionalizadas, y en función de los resultados hallados, se puede decir que las empresas familiares no profesionalizadas de la localidad analizada carecen una administración formal del talento humano que permita la evaluación de su desempeño para poder tomar las acciones concretas para optimizarlas en el corto y largo plazo. Una característica muy relevante es la ausencia de capacitaciones predefinidas con espacios de tiempo planeados. Es decir que las capacitaciones, en las empresas familiares, resultan ser arbitrarias y esporádicas. Todo lo contrario sucede en la empresa no familiar y profesionalizada, la cual pone énfasis en administrar sus recursos humanos con mucho cuidado para evitar roces y/o problemas entre los miembros de la organización, que luego desemboquen en un clima laboral poco ameno para el desarrollo de carreras profesionales y el crecimiento humano en estructuras organizacionales formalizadas y planificadas.

Estos resultados resultan ser convergentes con el trabajo presentado por Escate Terrones, Manrique Avendaño, Montes Jurado, & Paredes Giacomotti (2018), quienes demostraron que los problemas internos que surgen de las organizaciones familiares por la falta de profesionalización de la misma resultan ser una característica típica de las empresa familiares y que no suelen visualizarse en empresas no familiares y profesionalizadas.

Por ultimo, dado que el cuarto objetivo específico del presente trabajo radica en estudiar las perspectivas que tienen los encargados, de dichas empresas, en cuanto a

profesionalizar la gestión del talento humano para garantizar la continuidad de la organización y teniendo en cuenta los resultados hallados, se puede mencionar que dichos encargados podrían colaborar en los procesos de profesionalización en la gestión del talento humano en una empresa familiar, desarrollando lineamientos, estrategias o pautas de gestión. En función de los resultados hallados, se puede decir que ninguna de las empresas familiares de la localidad posee una elaboración concisa de sus estrategias, objetivos y metas. Las principales causas que originan desequilibrios entre el sistema empresa y el sistema familia las podemos encontrar en el hecho de no haber clarificado los objetivos e identificar correctamente las metas y estrategias empresariales para que no se confundan los de la familia con los de la empresa. El profesional en administrar el talento del capital humano de una empresa familiar puede jugar un rol significativo en la definición de estos aspectos para separar objetivos familiares de los empresariales. En más de una oportunidad, dicho profesional y/o encargado hace las veces de simple escucha, confesor, asesor o negociador de conflictos familiares porque sabe que está en juego la continuidad del negocio.

Tanto la familia como la empresa se afectan recíprocamente, y cada uno le crea problemas al otro. Compiten por el tiempo, la energía, los recursos económicos donde se mezclan además, sentimientos y puntos de vista diferentes. En este caso, es aconsejable poder distinguir cuando es un conflicto meramente familiar y cuando es un problema de la empresa para evitar verse involucrado en un problema meramente familiar que nada tiene que ver con el trabajo profesional de un administrador de recursos humanos.

Los profesionales de apoyo a la empresa familiar, como un administrador de recursos humanos, tienen un papel importante a la hora de gestionar constructivamente

los lineamientos generales de la empresa en post de evitar confusión de objetivos y metas entre el sistema familia y el sistema empresa. En sí, las empresas familiares que son de tercera y cuarta generación aceptan la profesionalización y también el rol de un especialista, como un administrador de su profesionalización, en la definición de sus estrategias, metas y objetivos. En tanto, que las que son de primera y segunda generación suelen ser un poco más reacias ya que interpretan que delegar funciones implica entregar parte de la empresa a un desconocido que no forma parte del grupo o seno familiar configurado como tal.

Estos resultados resultan ser convergentes con el trabajo presentado por Gaona, Hernández y Aguilera (2019) quienes sostuvieron que la profesionalización de una empresa familiar y el asesoramiento de un tercero externo es crucial para delinear la planificación estratégica de una organización, modificando normas y valores de las operaciones en post de la continuidad de la organización.

Una de las fortalezas de este trabajo es la capacidad de poder interpretar que la profesionalización de las empresas familiares es necesaria para garantizar la continuidad de las mismas en un entorno que exige un dinamismo alterno y variable para no perecer en el tiempo. Otra fortaleza se relaciona con la convergencia de los resultados obtenidos con pasados trabajos de investigación que fueron mencionados en la introducción del presente trabajo. Esto, es importante, dado que, si bien no hay certeza absoluta de poder extrapolar, a la población, los resultados a los que se han arribado, los mismos no se alejan de lo que se ha investigado en la materia por otros autores muy reconocidos.

Una limitación de esta investigación radica en haber trabajado con una muestra de solo cinco empresas, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados a obtener. La poca predisposición de las empresas en participar en la investigación y del

tiempo de estudio son otras de las limitaciones del trabajo. Sin embargo, haber utilizado dicha muestra tiene efectos relevantes ya que permitió dar apertura a los entrevistados acerca de la importancia de la profesionalización en las empresas y es la primera vez que se realiza este tipo de investigación en la zona geográfica. Otra de las limitaciones de este trabajo es el haber considerado una técnica no probabilística para determinar la muestra, es decir, que a la hora de extrapolar los resultados obtenidos pueden no ser representativos de la realidad. Sería conveniente, ampliar el tamaño de la muestra para verificar si los resultados divergen o no a los obtenidos en esta investigación.

La imposibilidad de generalización de los resultados a toda la población de empresas familiares de la localidad seleccionada constituye una debilidad de esta investigación. Es conveniente analizar caso por caso, y en especial teniendo en cuenta que hay empresas familiares más recientes que otras y donde la cultura organizacional juega un papel importante para profesionalizar o no, dado que algunas están más arraigadas al trabajo familiar y el sustento de la familia más que a la rentabilidad del negocio en sí.

Se concluye que la profesionalización de la gestión del talento humano en la empresa familiar contribuye a ver cuáles son los problemas que pueden presentarse, preverlos y estar preparados si éstos aparecen, aportando un orden de prioridades para solucionarlos, ayudando a que se tomen en cuenta problemas latentes o futuros que de otro modo no se verían. Saber cómo reaccionar y qué hacer constituyen decisiones de gran magnitud en toda organización; en definitiva ser proactivo, no esperar a que los problemas derivados de una deficiente gestión del talento humano aparezcan para solucionarlos y conduzcan a un clima de trabajo poco hostil. La profesionalización, también asiste a tomar conciencia de lo que realmente involucra formar una empresa

familiar, porque es mucho más que una empresa usual. En las empresas familiares la mayoría de los conflictos se resuelvan con la imposición de la idea, o con la exclusión de aquél que no es semejante con la forma planteada de resolver la situación. Por ello, instrumentar procedimientos de negociación para los asuntos internos que habitualmente están disimulados en una empresa familiar acrecienta notablemente la capacidad de sus miembros para resolver los conflictos.

El proceso de profesionalización del talento humano debe ser algo motivante y gratificante para todos los miembros de la organización, ya que de esta forma será posible garantizar los mejores resultados en términos de crecimiento para la misma, estabilidad laboral de los empleados, generación de nuevos puestos de trabajo y permanencia de la empresa a través del tiempo. Además, la profesionalización genera un alto impacto en la competitividad de las empresas, aún más en empresas familiares donde estos procesos son especialmente complejos.

Para que las empresas familiares sobrevivan es vital que transiten el proceso de profesionalización de su gestión del talento humano, el cual, permite la detección de problemas, preverlos e incluso poseer las herramientas necesarias en caso que estos se hagan presentes. Ello, se traduce en la práctica, en la incorporación de nuevas habilidades gerenciales que permitan reorientar la estrategia de la organización. Es por ello que se recomienda que los puestos directivos estén ocupados por personas con las capacidades, habilidades y experiencia necesaria, por un lado, y que las empresas cuenten con un sistema de gestión del talento humano adecuado que incorpore procesos de selección, retención y motivación de sus miembros. Asimismo, la profesionalización, no debe ser comprendida como el hecho de contar con profesionales, sino como el compromiso de éstos con las necesidades y metas de la organización. Asignar funciones

y responsabilidades claras a los miembros de la misma es fundamental para conducirla profesionalmente.

Se recomienda tomar conciencia de los conflictos que florecen en las empresas familiares para vislumbrar la dinámica del negocio familiar y para ver cómo interactúan los sujetos implicados en su calidad de propietarios, directivos y miembros de la familia. A su vez, se recomienda adoptar herramientas de profesionalización tales como procesos de selección del personal, capacitaciones periódicas, procesos de retención de talentos etc. Además, sería crucial realizar una evaluación del desempeño interno de los resultados de dicha profesionalización para poder tomar medidas correctivas al respecto y promoviendo la resistencia al cambio.

Finalmente, como futuras líneas de investigación, se plantea:

- Analizar en profundidad el órgano de gobierno corporativo en las empresas familiares y la presencia de profesionales externos en la dirección, centrando el análisis en aquellas dirigidas con la presencia de profesionales ajenos a la familia.
- Aumentar el tamaño de la muestra para analizar si los resultados divergen a los obtenidos en la presente investigación.
- Analizar el impacto que tiene la profesionalización de las empresas familiares de la localidad elegida en la productividad de los miembros de la misma.
- Analizar el efecto que tendría profesionalizar una empresa familiar sobre su rentabilidad empresarial.

Referencias

- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., González Unzueta, C., Grión, P., Fernandez, G., Montenegro, C. (2012). *Empresas Familiares, buenas prácticas en Argentina*. Paragrap S.A.
- Arenas Cardona, H. A. y Rico Balvín, D. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. Estudios Gerenciales, 252-258. Recuperado el 02-04-2021 de doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Bolet, M. (2016). *Gestión estratégica del talento*. Tesis de pregrado. Graduado en Administración y Dirección de Empresas Universidad Politécnica de Cartagena. Colombia. Recuperado el 02-04-2021 de <https://212.128.20.127/xmlui/handle/10317/5797>
- Collado, C. F., Hernández Sampieri, R. y Pilar, B. (2010). Metodología de la investigación. Recuperado el 05-04-2021 de <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf>.
- Díaz Guzmán, H., Corona, M., & Mayett, Y. (2013). *Los Retos de las Empresas Familiares Ante su Continuidad: Caso Tehuacán* (Challenges for Family Business Continuity: Tehuacan Case Study). Revista Internacional Administración & Finanzas, 6(1), 1-22. Recuperado el 02-04-2021 de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2155237
- Escate Terrones, L. J., Manrique Avendaño, S. M., Montes Jurado, A. P., & Paredes Giacomotti, F. D. D. P. (2018). *Estudio de casos sobre el nivel de profesionalización de las empresas familiares peruanas*. Recuperado el 03-04-2021 de <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1431>

- Favier Dubois, E. M. (2014). *Las prestaciones accesorias como instrumento para dar fuerza legal al protocolo familiar*. Profesional y Empresaria (D&G). Recuperado el 03-04-2021 de http://www.revista-notariado.org.ar/wp-content/uploads/2019/11/Anuario-2018_N%C2%BA-5.pdf#page=157
- Freire, E. J. S., & Chaguamate, V. A. C. (2016). *Impacto de la profesionalización de las empresas familiares en la generación de competencias*. TEUKEN BIDIKAY. Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad., 7(9), 119-138. Recuperado el 02-04-2021 de <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1012>
- Gaona, L. L., Hernández, R. H., & Aguilera, G. (2019). *La profesionalización de las empresas familiares, una necesidad para su continuidad*. Recuperado el 04-04-2021 de http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.9.pdf
- Hernández, L. (2009). *Construcción teórica de la profesionalización empresarial en organizaciones familiares. Cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela* (Doctoral dissertation, Tesis Doctoral. Doctorado en Ciencias Humanas. Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela).
- IADF (2015). *Instituto Argentino de la Empresa Familiar*. <https://www.iadef.org>
- Kertesz, R. (2011). *Las empresas familiares abarcan hoy el 80% de las empresas argentinas grandes o chicas*. Eleve. Recuperado 01-04-2021, de <https://www.ele-ve.com.ar/Este-tipo-de-sociedades-abarcan-hoy-el-80-de-las-empresas-argentinas-grandes-o-chicas.html>

- Maure, P. I. (2011). *Arquitectura Jurídica para el traspaso generacional exitoso de las empresas familiares*. In Actas del Congreso: Supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la región centro de Argentina.
- Omaña Guerrero, L. M., & Briceño Barrios, M. A. (2013). *Management of family and non-family businesses: A comparative analysis*. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 293-302. Recuperado el 02-04-2021 de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000300004
- Pérez Molina, A. I., & Gisbert Soler, V. (2012). *La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos. 3C Empresa, Investigación y pensamiento crítico, (1), 7-23*. Recuperado el 02-04-2021 de <https://riunet.upv.es/handle/10251/34345>
- Press, E. (2015). *Emociones en Empresas Familiares* (1° ed.). Buenos Aires: Granica S.A. Recuperado el 02-04-2021 de <https://tinyurl.com/ygzhqvau>
- Quejada Pérez, R. F. y Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). *Empresas Familiares: concepto, teoría y estructura*. *Revista Escuela de Negocios*(81), 149-158. Recuperado el 02-04-2021 de doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Ripoll, R. A. (2019). *Pecados de Empresa Familiar: Algunos errores que hay que evitar para conseguir eficacia empresarial y armonía*. Caligrama. Recuperado el 02-04-2021 de <https://tinyurl.com/ygkwmwq4s>
- Romo, G. y Márquez de León, E. (2014). *Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior*. *Revista: pensamiento y gestión*. N°36. México. (Pp.:265-288). Recuperado el 02-04-2021 de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64631418010.pdf>

- Ruedas Galvis, J. F. (2011). *La Profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*. Revista científica Visión de Futuro, 65-80. Recuperado el 02-04-2021 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477001>
- Sánchez, D. (2018). *Técnicas de selección utilizadas para la gestión del talento humano*. CICAG. Volumen. 15, N°2. (Pp. 95-107). Recuperado el 02-04-2021 de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6430982.pdf>
- Soto, M. A. (2013). *La empresa familiar en México*. Situación actual de la investigación. Contaduría y Administración. , 58(2), 135-171. Recuperado el 02-04-2021 de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v58n2/v58n2a7.pdf>

Anexo I: Modelo de consentimiento

Documento de consentimiento informado

La presente investigación es conducida por Mosqueda Andrés Eduardo, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es saber si la falta de profesionalización de los procesos de gestión del talento humano en las empresas familiares de Pico Truncado en el año 2021 contribuye a la continuidad de este tipo de organizaciones.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

Anexo II: Modelo de entrevista

Modelo de entrevista:

Presentación de la organización, año de fundación, organigrama, cantidad de empleados, cantidad de miembros de la familia, generaciones.

1. ¿Se consideran dentro de la categoría de “empresa de familia”? ¿Cómo se compone la distribución de propiedad familiar y no familiar?
2. ¿La dirección o *management* de la organización está a cargo de los mismos dueños o de terceros? ¿Cuáles son los principales valores de la organización?
3. ¿Poseen una política establecida y reconocida por los miembros de la organización en relación a la gestión del capital humano? ¿Cómo es la influencia de la familia en este sentido?
4. ¿Qué aspectos consideran importantes a la hora de gestionar el talento? Considerar, por ejemplo: la selección, desarrollo, formación, remuneración, reconocimiento.
5. ¿Existen beneficios especiales para los miembros de la familia?
6. ¿Cuáles son los valores compartidos y comunicados? ¿Cuál es la misión y visión de la organización?
7. ¿Cómo asignan el nivel de responsabilidades para la toma de decisiones?
8. ¿Cuenta con alguno de los siguientes mecanismos en el marco de la gestión del talento humano?

a. Actualización profesional SI NO

b. Contratos de aprendizaje SI NO

c. Pasantías laborales SI NO

d. Acuerdos de confidencialidad SI NO

e. Sistemas de bienestar SI NO

f. Sistemas de reconocimiento SI NO

9. ¿Cómo es el proceso de selección, cuál es el método utilizado? ¿Cómo realizan la búsqueda para cubrir vacantes? ¿qué se prioriza? ¿Poseen manual de puestos con los perfiles requeridos para cada posición?
10. ¿Realizan encuestas de satisfacción a sus colaboradores? ¿encuestas de liderazgo?
11. Para la evaluación de desempeño ¿poseen una política clara y reconocida? ¿todos los miembros de la organización realizan esta evaluación? ¿Cómo gestionan la evaluación de desempeño y el feedback a los colaboradores? Comunicación interna (novedades, resultados, cambios) ¿cómo trabajan este aspecto?
12. ¿Cómo abordan los conflictos de equipos que surgen?
13. En los programas de desarrollo (o formación) ¿las oportunidades son equitativas para toda la dotación?
14. ¿Las políticas de compensaciones son iguales para empleados miembros de la familia y los que no son parte de la familia? ¿Qué programas de remuneración, incentivos o premios sostienen?
15. ¿Cuál es el proceso para la detección de perfiles potenciales, su desarrollo y retención?