

Universidad Empresarial Siglo 21



**Carrera: Gestión de Recursos Humanos
Trabajo Final de Grado
Manuscrito Científico**

Gestión del talento en empresas familiares.

Talent management in family businesses

Autor: Guastella Bellino, Pablo Isaias

Legajo: VHRU11919

DNI: 38982771

Director de TFG: Daniela Soledad Rinconez

San Salvador de Jujuy, Noviembre 2020

Resumen

En el desarrollo de este trabajo se presenta la importancia de la profesionalización de los procesos de gestión del talento humano en empresas de familia, comparando estos procesos con los que se observan en empresas no familiares, de la ciudad de San Salvador de Jujuy. Se establecen, características esenciales, como los procesos de gestión del talento y la importancia de profesionalizar los mismos en empresas de familia, el nivel de compromiso de parte de las empresas para retener al talento y las acciones que las mismas realizan a fin de evitar la deserción y los modelos de gestión y retención de talentos en empresas familiares y no familiares. La investigación, tiene un alcance de tipo descriptiva-explicativa, de enfoque cualitativo, investigación no experimental, con diseño longitudinal. Se realizaron, entrevistas a cinco propietarios de empresas familiares y no familiares, se utilizó la observación directa, entrevistas con personas claves de la organización, análisis de documentos y cuestionarios. Se concluye, que las empresas familiares de la ciudad de San Salvador de Jujuy, poseen una profesionalización insuficiente de sus procesos de gestión y retención del talento humano, en comparación con empresas no familiares, y que el adecuado diseño de planes de carrera profesional en las EF, permitiría gestionar el capital humano, de manera de lograr retener al personal más capacitado, debido a que pueden visualizar sus posibilidades de desarrollo

Palabras claves: empresas familiares, empresas no familiares, gestión de talento humano, profesionalización.

Abstract

In the development of this work, the importance of the professionalization of human talent management processes in family businesses is presented, comparing these processes with those observed in non-family businesses in the city of San Salvador de Jujuy. Essential characteristics are established, such as talent management processes and the importance of professionalizing them in family businesses, the level of commitment on the part of companies to retain talent and the actions they carry out in order to avoid attrition and talent management and retention models in family and non-family businesses. The research has a descriptive-explanatory scope, qualitative approach, non-experimental research, with longitudinal design. Interviews were conducted with five owners of family and non-family businesses, direct observation, interviews with key people in the organization, analysis of documents and questionnaires were used. It is concluded that family businesses in the city of San Salvador de Jujuy have insufficient professionalization of their management processes and retention of human talent, compared to non-family businesses, and that the adequate design of professional career plans in EF, would allow to manage human capital, in order to retain the most qualified personnel, since they can visualize their development possibilities

Keywords: family businesses, non-family businesses, human talent management, professionalization.

Índice

Introducción	1
Métodos	15
<i>Diseño</i>	15
<i>Participantes</i>	16
<i>Instrumentos</i>	16
<i>Análisis de datos</i>	17
Resultados	20
<i>Gestión y retención de talentos</i>	20
<i>Procesos de retención de talentos</i>	22
<i>Profesionalización</i>	23
<i>Nivel de compromiso empresarial</i>	24
Discusión	25
Referencias	32
Anexos	35
<i>Anexo I: Consentimiento Informado</i>	35
<i>Anexo II: Modelos de entrevistas</i>	37
<i>Anexo III: Encuesta para encargados</i>	38
<i>Anexo IV: Encuesta de satisfacción</i>	40
<i>Anexo V: Misión, visión, valores.</i>	41

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Procesos de retención de talentos. Elaboración propia (2020) en base a la información obtenida de las entrevistas	23
Ilustración 2 Profesionalización. Elaboración propia (2020) en base a la información obtenida de las entrevistas	24

Introducción

Las empresas familiares (EF) o corporativas, son aquellas, cuyas decisiones, están controladas o influenciadas por un grupo familiar, sus sucesivas generaciones suelen dedicarse a la empresa. De esa manera, entre las expectativas y visión estratégica de este tipo de organizaciones, está que los sucesores lleven las riendas, dándole continuidad a la organización (Rivera, 2013).

De hecho, las EF, son el tipo más antiguo de organización económica, y muchas de las grandes empresas que cotizan en las respectivas bolsas de los países, son de carácter familiar. Esto, sin duda, se debe a que en las edades antiguas, los oficios eran transmitidos de padres a hijos y los talleres se albergaban por lo general en la casa. Los reyes y la aristocracia, del mismo modo, heredaba sus posesiones y su posición privilegiada dentro del orden feudal a sus descendientes, formando así castas socioeconómicas. Posteriormente, las grandes familias burguesas del Renacimiento, cuyo poderío económico les daba además influencias políticas, confiaban sólo en su linaje familiar como método para mantener los negocios siempre en pro de los intereses particulares (Raffino, 2018).

Existen numerosas definiciones de EF, Kamei (2008), considera que la EF, es una firma controlada por una familia con al menos una de las siguientes características: al menos, 3 miembros de la familia, están trabajando activamente en la empresa; la empresa, está en control de la familia al menos dos generaciones, y, los miembros de la familia, que tienen control de la empresa y pretenden que las generaciones futuras prosigan con las mismas.

Dentro de un contexto latinoamericano, la EF, puede ser definida, como aquella, en la cual, las personas de una o más familias, ligadas por vínculos de parentesco, poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo

de gestión interdependiente con el proceso de sucesión (Vélez, Holguin, De la Hoz, Duran y Gutiérrez, 2008). Otra definición, es la propuesta por Doderó (2002), que considera a la EF, como aquella cuyos propietarios son los mismos que la dirigen, es decir, la cultura de la empresa es reflejo de la cultura de la familia.

La empresa, es una sociedad, y la familia es una comunidad, la empresa considera a cada uno por lo que hace y la familia, a cada uno por ser quien es, en la empresa cada uno es un puesto, en la familia la individualidad es irreductible (Ginebra, 1997 en Rivera, 2013). Lo que hace, especialmente compleja a la EF, son precisamente estos estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa, que causan un problemático solapamiento de roles. Esta situación, provoca no sólo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, sino que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa (Abiti y Ocejo, 2004).

Cuando la empresa está dirigida y gobernada por una familia, el resultado es que en las decisiones de carácter empresarial, son los criterios de la familia los que acaban dominando sobre los criterios empresariales. La principal crisis que se da en las EF, es por la falta de delegación, por lo que, el fundador, debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, incorporando gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes él cumplía (Abiti y Ocejo, 2004).

La gestión profesional, es una gestión fundamentalmente analítica, que se apoya en procesos claros de toma de decisiones con fundamentación cuantitativa, sistemas formales de coordinación, estrategias explícitas, estructuras de jerarquías definidas, etc., que se diferencia de la gestión intuitiva. Muchas de las grandes innovaciones en el mundo de la empresa, son

fruto de una aproximación intuitiva, pero también muchos de los grandes fracasos también son debidos a la intuición (Gimeno, 2008).

La profesionalización, tiene que ver, con la transformación de una organización basada en un funcionamiento intuitivo a una empresa basada en un funcionamiento analítico. Esto, supone la introducción de cambios profundos en el conjunto de la empresa, cambios en cómo se maneja la información, en la estructura organizativa y en la forma de elaborar estrategias. Profesionalizar una empresa familiar, implica codificar y estructurar la información de forma que ésta pueda ser compartida (Gimeno, 2008).

De esta manera, la profesionalización, es un proceso que va mucho más allá de contratar a un director general ajeno a la familia, tiene que ver con una transformación en la forma de comportarse de una organización. Este proceso, suele incorporar cambios en las personas y la incorporación de ejecutivos ajenos a la familia, pero como parte de ese proceso de transformación (Gimeno, 2008).

Una empresa profesionalizada, cubre sus puestos con las personas más aptas que se puedan adaptar a las posibilidades y necesidades de esa empresa: remuneraciones, horarios, funciones, etc. Una empresa profesionalizada, se caracteriza por las buenas prácticas en los procesos de gestión que pasan por la comunicación interpersonal e institucional, por la organización de las personas que trabajan, por las estrategias económicas/financieras, planes de producción de objetos o servicios, planificación, ventas, aspectos legales (Gimeno, 2008).

Con respecto, a los procesos de gestión, una empresa profesionalizada, se caracteriza por tener un desarrollo homogéneo en todas sus áreas, permitiendo, una mayor y mejor integración, y, evita otros costos ocultos derivados del aislamiento de los sectores. Se considera, que las buenas prácticas de gestión, comienzan con una buena comunicación interpersonal e institucional: las tareas, funciones y responsabilidades deben estar claramente

definidas, lo que también evita costos ocultos al impedir superposiciones y duplicación de actividades

Dubois (2011), considera que muchas pymes, se ven en muchas dificultades, por no estar preparados para afrontar demandas de distinto tipo, y esto se debe, a los diferentes órganos de gobierno, que se requieren en una EF, para mantener un equilibrio, entre los tres círculos de la dinámica de la misma. Existen dos tipos de órganos: los órganos de gobierno para fomentar la competitividad, como la Asamblea de Propietarios, Directorio, Consejo de Administración, y los órganos de gobierno para fomentar la unidad familiar, como la Asamblea Familiar, Consejo Familiar

Órganos de gobierno en la empresa familiar

Rivera (2013), sostiene, que es necesario profesionalizar los sistemas de dirección, o sea, los que están relacionados con las decisiones sobre asignación de recursos, evaluación, formación y promoción de los directivos y remuneración de los mismos, porque constituyen, una barrera para normar la relación entre familia y la empresa. Dentro de los órganos de gobierno, se encuentra, la asamblea de Propietarios, que permite que los propietarios se reúnan en los casos y en las formas previstas en el estatuto social o a requerimiento del Directorio, y su misión es analizar y resolver todos los temas inherentes a la marcha normal de la sociedad a partir de la información económica y financiera que debe brindarle el Directorio.

El Directorio, es un órgano permanente, que tiene por misión dirigir y controlar la evolución de los negocios con el objetivo de proteger los intereses de los accionistas. Es responsabilidad de sus miembros, que la empresa se administre eficientemente y agregue valor económico como resultado su gestión. Además, de supervisar la gestión, el Directorio cumple otra función igualmente importante para los propietarios, como es de asegurar que el Director Ejecutivo y su equipo gerencial respeten los principios éticos y sociales que las familias quieren mantener (Urey, 2008).

El Consejo asesor o de administración, es una opción para empresas pequeñas, que tiene como funciones: considerar y representar los intereses de los dueños, formular y vigilar los objetivos estratégicos a largo plazo, ser el principal asesor del dueño de la empresa familiar, fortalecer la orientación estratégica y la determinación de los objetivos, analizar e interpretar las influencias del entorno, aconsejar sobre la selección de los gerentes, facilitar contactos en beneficio de la empresa, colaborar con la definición de la estructura de la organización, opinar sobre el desempeño de todas las áreas de la empresa (Urey, 2008).

Cuando los empresarios familiares, tienen la intención de que su empresa sea continuada por sus descendientes, conservando su carácter de EF, es conveniente contar con otros órganos de gobierno, útiles para regular las relaciones entre familia-empresa. Éstas son: la asamblea familiar y el consejo familiar, ambos órganos fomentan la unidad de la familia (Urey, 2008).

La asamblea familiar, tiene por objetivo principal constituir un ámbito de discusión en el que los familiares decidan desde los valores básicos a mantener, hasta el grado de su compromiso con la empresa familiar. Conviene que participe en la asamblea familiar el grupo familiar completo, tanto los parientes consanguíneos como los políticos. El consejo familiar, por su parte, representa a todas las familias involucradas, en el cual, la toma de decisiones, es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida (Dubois, 2011).

El Protocolo Familiar, o Constitución Familiar, es un documento escrito que resume los acuerdos básicos de la familia en relación con la EF. El Protocolo, es parte fundamental del proceso de adelantarse y organizar a la familia para estar mejor preparado para el futuro. Se recomienda, comenzar con la elaboración de protocolo lo antes posible, para que así, se puedan

discutir los grandes temas de importancia para la familia con tiempo y altura de miras, sin la presión de un conflicto evidente (Dubois, 2011).

Con respecto al contenido del Protocolo Familiar, habitualmente cubre los siguientes tópicos: Misión, Valores y Estilos de la Familia, el Gobierno de la Empresa, y sucesión de liderazgo, participación de la Familia en la Empresa, asuntos Patrimoniales y las directrices Empresariales. Con respecto a sus beneficios, Torres (2011), consideran que se encuentran los siguientes:

- Todos en la familia, tendrán claro que es lo que buscan como familia y como empresa. La visión de su futuro les permitirá en todo momento tener una guía para definir si sus actos los llevan o los alejan del sueño que han decidido buscar juntos.
- Todos en la familia, habrán identificado su rol en la empresa familiar, y sabrán a qué atenerse, evitando actos de oportunismo por parte de alguno de ellos.
- Se habrá formado en los miembros de la familia, una conciencia clara sobre sus deberes como socios responsables.
- Se habrá mejorado, la comunicación formal e informal entre los miembros de la familia, lo que abre posibilidades ilimitadas para el manejo de asuntos delicados y el aprovechamiento de oportunidades que como familia y como empresa se les presentarán.
- Permite a la familia, preparar mejor su sucesión en el mando de la empresa.
- Se establecen las bases para manejar la empresa en forma profesional.

Con respecto a los temas planteados en los antecedentes de profesionalización en EF, si bien este trabajo, también se sumerge en hechos críticos de profesionalización, busca un planteamiento un poco más profundo, ya que sale un poco de lo general y va a ser referencia a un proceso vital dentro de la organización, que es el proceso de selección de talentos de la misma.

La gestión del recurso humano, ha conducido a las organizaciones a alcanzar la excelencia, permite canalizar el talento humano y el potencial dentro de la organización, ya que sin las personas es imposible la existencia de las organizaciones. Dentro del marco de la GRH, se encuentra la selección de personal, en la actualidad muchos de los autores que escriben sobre el área de gestión del recurso humano, explican que unos de los procesos más importantes y que puede garantizar el éxito o fracaso de la empresa es el relacionado con la selección del personal a contratar.

Según De Ansorena (2007), la selección de personal, es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos.

Chiavenato (2011), plantea que la selección busca entre diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por lo tanto pretende mantener o aumentar la eficiencia o el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, con el fin de añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.

Según Zayas Agüero (2010), seleccionar no implica escoger a unos discriminando a otros, sino que la selección brinda la posibilidad de orientar y clasificar a las personas en función de sus potencialidades, y contribuir a la formación y desarrollo de los candidatos en la necesaria interrelación hombre-trabajo. El problema ético, no está en seleccionar, sino en cómo se realiza la selección, ahí estriba el comportamiento ético del proceso, en las políticas, en los objetivos, en el proceder de las personas. Por lo tanto, para efectos de esta investigación, se

comparte el criterio del concepto del autor, por considerar que define de una manera más amplia y completa este término, ya que considera que el proceso de selección va más allá de acto de seleccionar e implica establecer relaciones hombre –trabajo para logra una alta eficacia y satisfacción laboral.

Por lo tanto, y a modo de cierre, para crear un diseño estratégico y efectivo de gestión del talento, se deben tener en cuenta dos puntos clave: el diseño de la carrera profesional de los integrantes de la organización, y la planificación de retención de talentos.

El primero, hace referencia a las rutas profesionales que las personas podrían seguir en la empresa. Como punto de partida, se toman los puestos tipo de cada familia, clasificados por afinidad funcional y los requerimientos profesionales. Luego, se definen las diferentes rutas de promoción que pueden existir, identificando diferentes niveles de avance profesional. Por último, se identifica, dentro de cada ruta profesional, las necesidades de desarrollo requeridas para la promoción, por medio de entrevistas con responsables clave, para identificar las carencias y debilidades actuales en materia de desarrollo del personal, como las acciones que hace falta implementar en esa materia. Para concluir el proceso, se describe y se realiza una programación conjunta de acciones de desarrollo, evaluando los recursos materiales y logísticos disponibles en la empresa, estableciéndose el plan de formación y desarrollo asociado al plan de carrera profesional (Alles, 2008).

En segundo lugar, la atracción y retención del talento representa uno de los principales desafíos a los que se enfrentan las EF, ya que es importante que las empresas reelaboren y definan una buena propuesta de valor al empleado que vaya más allá de los esquemas de recompensa y reconocimiento tradicionales. Estos esquemas no tradicionales serían, los programas rotativos en las empresas para facilitar que las personas puedan crecer profesionalmente, trabajar en la experiencia del empleado para elevar su compromiso y dar

mayor valor para al negocio, la utilización de herramientas tecnológicas, iniciativas de carácter socio laboral que hagan que el empleado sienta la compañía más allá del trabajo, el fomento de la comunicación interna, encuestas periódicas de evaluación de los líderes o la colaboración en equipos de trabajo. Además, invertir en el desarrollo de la carrera profesional del personal, remodelar las competencias de la plantilla para adaptarlas a las nuevas necesidades o colaborar con *partners* externos para desarrollar nuevas capacidades (RRHH Press, 2018).

A lo largo del presente trabajo, se investigan los modelos de gestión de talentos en tres empresas familiares y en dos empresas no familiares. Con respecto a las primeras, se encuentra Bazar Universo, que nació como empresa familiar en el año 1938, comercializando mercadería al menudeo y hojas de coca, pero con el pasar de los años incorporaron artículos de bazar, y a la par comenzaron a dejar de lado la venta al menudeo en la búsqueda de sumar herramientas de trabajo hasta configurar una sencilla, pero completa ferretería. Dentro de la empresa, trabajan 4 miembros de la familia, incluidos los mismos dueños, encontrándose la misma en transición a la tercera generación. Actualmente la casa central se encuentra en San Salvador de Jujuy, y cuenta con una dotación de 60 empleados divididos entre esta y la sucursal, Anun Chico, que posee en la misma ciudad.

HierroNort, es una EF, comercializadora de productos siderometalúrgicos e instalaciones sanitarias, con un servicio de entrega puerta a puerta, en San Salvador de Jujuy, que inició sus actividades en 1986. En ella trabajan 8 familiares, transitando la segunda generación. Actualmente, cuenta con 300 empleados divididos entre esta sucursal y las sucursales ubicadas en las Provincias de Salta, Tucumán, Catamarca, La Rioja, Santiago del Estero y Formosa.

La última EF, es la Metalúrgica Ferigutti, fundada en la década de 1960, en San Salvador de Jujuy, por un inmigrante Italiano Don Pietro Ferigutti, que gestó con esfuerzo y

mucha visión una EF, basada en la experiencia y conocimientos metalmecánicos. Con el correr de los años se transformó en una Industria Metalúrgica moderna para orgullo de su fundador. Es secundado en la tarea por sus hijos Mario y Flavio, segunda generación, fieles continuadores del sueño empresario de Don Pietro, que cuenta actualmente con 50 empleados.

En cuanto a las empresas consideradas no familiares, se encuentran Alberdi S.A. y Salta Plast, ubicadas en San Salvador de Jujuy. La primera, fundada en el año 2000, se dedica a la venta minorista y mayorista de productos, brindando a sus clientes la mejor atención, comodidad y el mayor surtido, contado con 45 empleados. Salta Plast, se funda en el año 1999, se dedica a la producción de rollos y bolsas plásticas para el sector industrial y comercial, mediante la utilización de materias primas de excelente calidad, buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes y el bienestar de nuestros trabajadores. En la actualidad, cuenta con 30 empleados.

La hipótesis a comprobar durante el desarrollo de la investigación, es que las EF poseen una profesionalización insuficiente de sus procesos de gestión y retención del talento humano, en comparación con empresas no familiares, y que el adecuado diseño de planes de carrera profesional en las EF, permitiría gestionar el capital humano, de manera de lograr retener al personal más capacitado, debido a que pueden visualizar sus posibilidades de desarrollo.

Para ello, se mencionan como antecedentes, el trabajo de Llanos, Pasten, Valenzuela y Huepe (2011), en su investigación, analizaron los determinantes del éxito en procesos de profesionalización de EF en Venezuela. Consideran, que la profesionalización genera un alto impacto en la competitividad de las empresas, aún más en empresas familiares donde estos procesos son especialmente complejos.

La metodología utilizada fueron 40 variables seleccionadas desde la revisión literaria, a través de una encuesta, la cual se aplicó a una muestra elegida por conveniencia de

académicos, asesores y empresarios de pequeñas y medianas empresas familiares. De este modo, para el análisis de los datos la muestra fue dividida en dos grupos, para comparar, concluir y dar respuesta al cumplimiento de los objetivos. Por un lado están los académicos, con educación y conocimientos formales en la materia y sin un compromiso emocional con la empresa familiar al igual que los asesores, que a su vez suman su experiencia en diversas empresas familiares. Por otro lado estarían los empresarios familiares sin una formación académica tan específica, pero con un compromiso emocional y un interés económico directo.

La conclusión a la que llegaron fue que las variables que más explican el éxito en este tipo de procesos son la capacidad de adaptarse a los cambios y el control de los procesos de profesionalización. Por otra parte, las variables que menos explican este fenómeno son la capacidad de compartir tareas por parte del propietario y la incorporación de ejecutivos no familiares por medio de procesos competitivos.

Marenzana (2014), desarrolla su investigación en las Pymes Hoteleras familiares de la Norpatagonia, Argentina, siendo su principal énfasis el capital humano. Considera, que las empresas están constituidas por personas, por lo que conocer y comprender cuáles son las dimensiones que deben tenerse en cuenta para administrarlas correctamente, ineludiblemente llevará a alcanzar una gestión eficaz de las mismas. Utilizó una metodología exploratoria, a través de la relevación de 4 hoteles. Para determinar la muestra de los pequeños hoteles familiares, se confeccionó un listado de los establecimientos hoteleros categorizados localizados en Neuquén, que se constituyen como Pymes (se estimó para ello, tasa de ocupación anual, cantidad de habitaciones del hotel y tarifa promedio). Y, por último, se determinaron aquellos establecimientos que se caracterizan por poseer gestión familiar. Es así como se arribó a un total de 12 hoteles, donde se procedió a aplicar un muestreo aleatorio.

La conclusión a la que arriba fue que las organizaciones, lo mejor que poseen, es el recurso humano. Esta valoración, los hace conscientes que su capital humano es de importancia primordial para la gestión de una empresa de servicios de alojamiento. Para ello, se necesita apuntar a su fortalecimiento y desarrollo, a través, por ejemplo de programas de capacitación que contemplen tanto las necesidades del personal como los objetivos de la empresa.

Por último, Aluch y Juri (2014), diseñaron un manual de selección de personal para una empresa constructora de la ciudad de Córdoba, partiendo de la hipótesis de que el mundo de las organizaciones ha venido cambiando activamente, no sólo con la formulación de nuevos conceptos y la creación de nuevos contenidos, sino, por la creciente importancia de los activos intangibles, representados por los conocimientos, habilidades, valores, y actitudes de las personas que forman parte de las organizaciones. La metodología utilizada, fue de carácter descriptivo, la población estuvo representada por 25 empleados del área comercial, administrativa y de ventas. Para la recolección de datos, se utilizó la observación directa en la empresa, entrevistas con personas claves de la organización, análisis de documentos y cuestionarios.

Llegaron a la conclusión de que, sin una buena administración del proceso de selección de personal, este objetivo sería difícil de cumplir, porque no se puede ofrecer alta calidad, si el recurso humano que interviene no posee el nivel de calidad que se requiere. Existen diferentes herramientas con las cuales se puede llegar a aumentar la productividad del recurso humano, uno de ellos son los manuales administrativos, que se convierten en elementos decisivos en la estructura organizacional de la empresa, ya que son una herramienta para normar la actuación del personal para alcanzar los fines, objetivos y metas de la empresa.

De esta manera, y en comparación de los antecedentes brindados, infiere en que, si bien, los estudios recientes trabajan en la profesionalización de las empresas en general, se hará

hincapié en la captación de talentos, acción fundamental dentro de la organización, ya que son los empleados los que cooperaran para el éxito o fracaso de la misma. Por lo tanto, resulta pertinente e innovador brindar un análisis sobre el proceso de selección, claro punto crítico, al distinguir una empresa profesional o de otra no tanto, porque no solamente se habla de la manera en la que se lleva a cabo la selección, que se puede reducir en unos simples pasos, si no en estudios de puestos, de perfiles y la manera en la que se adapta a ese nuevo empleado.

Se intentará responder varios interrogantes que se presentan acerca de la problemática: ¿Cómo están formadas las empresas familiares? ¿Existen conflictos familiares en las empresas? ¿La falta de profesionalización de los dueños, afecta directamente en casi todos los tipos de decisiones que se toma? ¿Cómo afecta la falta de profesionalización en el proceso de selección del personal? ¿Cuáles son los modelos de gestión y retención de talentos en empresas familiares y no familiares?

Teniendo en cuenta lo expuesto, y considerando la relevancia que asumen las EF, el presente trabajo, se pretende contribuir a la disciplina, brindando una perspectiva diferente de los estudios ya existentes, con respecto a las EF, por lo tanto, el objetivo general es:

- Analizar la profesionalización de los procesos de gestión del talento humano en empresas de familia de San Salvador de Jujuy, comparando estos procesos con los que se observan en empresas no familiares.

Por ende, los objetivos específicos que conducirán al logro del objetivo general, son los que se detallan a continuación:

- Indagar sobre los procesos de gestión del talento y la importancia de profesionalizar los mismos en empresas de familia.
- Analizar el nivel de compromiso de parte de las empresas para retener al talento y las acciones que las mismas realizan a fin de evitar la deserción.

- Analizar los modelos de gestión y retención de talentos en empresas familiares y no familiares.

Métodos

Diseño

En cuanto al tipo de estudio el trabajo fue de tipo descriptivo ya que se describieron las situaciones y eventos; es decir, se especificaron las propiedades del objeto de estudio. En este trabajo, comprendiendo que el objeto de estudio fue analizar profesionalización de los procesos de gestión del talento humano en empresas de familia, comparando estos procesos con los que se observan en empresas no familiares, es que se describió dicho fenómeno, especificando sus características esenciales (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014).

A su vez, fue de tipo explicativo, ya que toda EF necesita tener una guía explicativa que brinde alternativas para la continuidad de sus organizaciones, por lo que se evaluó las necesidades de las mismas. Con respecto al enfoque del presente trabajo, fue de tipo cualitativo, en donde este método proporcionó un proceso de indagación flexible en la búsqueda de la interpretación de los eventos, ya que abarca una variedad de técnicas y estructuras aceptadas. Teniendo en cuenta que la investigación cualitativa se preocupa por la construcción del conocimiento sobre la realidad social y cultural desde el punto de vista de quienes la producen o viven, el enfoque cualitativo es pertinente (Hernández Sampieri *et al*, 2014).

El diseño de la investigación fue de tipo no experimental, ya que se realizó estudios sin la manipulación de variables y en los que solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. De acuerdo con la investigación no experimental fue de diseño longitudinal, ya que el estudio se llevó en distintos momentos determinados, es decir que se analizaron los hechos de las empresas familiares y no familiares desde sus inicios (Hernández Sampieri *et al*, 2014).

Participantes

La población de estudio fueron las 3 empresas familiares y 2 empresas no familiares de San Salvador de Jujuy. El muestreo fue no probabilístico, ya que la selección de un elemento de la población que forma parte de la muestra se basa hasta cierto punto en el criterio del investigador o entrevistador de campo (Hernández Sampieri *et al*, 2014). Será por conveniencia, voluntario sobre empresas familiares y no familiares, por la que las 5 empresas cedieron a dar información. Lo anteriormente mencionado fue el criterio de inclusión que permitió definir las unidades de análisis con las cuales poder arribar a la obtención de conclusiones

Instrumentos

Para el relevamiento de la información, los instrumentos fueron la observación de documentos y registros y la entrevista en profundidad. Esta última se realizó a los responsables de RRHH de cada una de las empresas estudiadas, o en su defecto a fundadores, gerentes, familiares al mando, o profesionales externos a la familia

Para la realización de las entrevistas se acordaron encuentros con miembros de la familia y no familia, que trabajaban en la empresa. De esta manera la obtención de información fue de mayor certeza y se pudo obtener los datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos específicos.

Se incluye en este trabajo, a raíz de las entrevistas a EF, el formulario de consentimiento informado (Anexo I) y el modelo de preguntas que se realizaron en las mismas (Anexo II).

Para cumplir con los objetivos específicos propuestos se llevaron a cabo las siguientes técnicas: se indagó sobre los procesos de toma de decisiones de las EF y no familiares. Se llevó

a cabo entrevistas en profundidad con el objetivo de conocer quién y cómo se toman las decisiones de este tipo. Participantes: Encargados, Responsable de RRHH. Con acorde previo en día y horario se llevaron a cabo entrevistas con los encargados (Ver ANEXO III) de las respectivas empresas. Responsable de RRHH. Analizar los procesos de selección de las empresas: se realizaron encuestas cerradas. Con el fin de conocer los pasos a seguir y si hay algún protocolo previo. Participantes: Encargados y responsable de RR.HH. Y, 5 empleados operativos por empresa. Encuesta de satisfacción (Ver ANEXO IV) para los 5 empleados operativos con el fin de conocer su postura sobre las decisiones que se toman en la empresa. Los empleados, fueron seleccionados en dos categorías, la primera que tenga más de 5 años de antigüedad y otra categoría que no tenga tanto tiempo trabajado aunque las encuestas serán las mismas. Así, con este criterio, se puede ver si hubo una variación en el proceso de tomas de decisiones con respecto a la selección del personal a lo largo del tiempo. Se buscó información sobre los protocolos de gestión de talentos humanos de las empresas: inspecciones oculares de manuales y demás documentación relevante.

Análisis de datos

En este trabajo, el análisis de datos es cualitativo, lo cual implica organizar los datos recogidos, transcribirlos a textos cuando resulte necesario y codificarlos (Hernández Sampieri *et al*, 2014). Se llevó a cabo lo siguiente: se realizó una descripción de cada una de las entrevistas. Primero desde un punto de vista general, que mostró una breve historia de las empresas a modo de contextualizar la situación general. Se sistematizaron de manera comparativa la información recibida de cada uno de los tópicos propuestos, de manera que se consideraron los diferentes objetivos específicos planteados. Se analizó la información

sistematizada, comparando todos los casos y observando en cuáles se responde a la problemática planteada mediante tablas.

Lo anteriormente mencionado, permitió comparar los modelos de gestión y retención de talentos en empresas familiares y no familiares, y obtener conclusiones al respecto al analizar las siguientes variables:

- Gestión del talento humano y retención

Como se definió anteriormente, la gestión del talento humano, es aquella, que permite a las organizaciones, alcanzar su excelencia, le permite canalizar el talento humano y el potencial dentro de la organización, ya que sin las personas es imposible la existencia de las mismas. Dentro del marco de la gestión del talento humano, se encuentra la selección de personal, como uno de los procesos más importantes y que puede garantizar el éxito o fracaso de la empresa es el relacionado con la selección del personal a contratar.

Para el análisis de la retención de talentos dentro de cada organización estudiada se tuvieron en cuenta los siguientes procesos específicos: encuestas de satisfacción, evaluación de desempeño, formación y desarrollo y premio o compensación. En su definición operativa, se han evaluado las estrategias presentes en cada empresa a partir de la información recolectada en las entrevistas.

- Profesionalización

La profesionalización, tiene que ver, con la transformación de una organización basada en un funcionamiento intuitivo a una empresa basada en un funcionamiento analítico. Esto, supone la introducción de cambios profundos en el conjunto de la empresa, cambios en cómo se maneja la información, en la estructura organizativa y en la forma de elaborar estrategias. Profesionalizar una empresa familiar, implica codificar y estructurar la información de forma que ésta pueda ser compartida (Gimeno, 2008). Una empresa profesionalizada, se caracteriza

por tener un desarrollo homogéneo en todas sus áreas, buena comunicación interpersonal e institucional, en donde las tareas, funciones y responsabilidades deben estar claramente definidas.

La definición operativa del concepto es visible a través de las mencionadas prácticas, cuya información fue obtenida por medio de las entrevistas en profundidad realizadas a los responsables de cada empresa

- Nivel de compromiso de parte de las empresas para retener al talento

Se considera, que el nivel de compromiso, es un área muy sensible, a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, porque depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos, entre otras (Chiavenato (2011)).

En el nivel operacional, este concepto se ha obtenido de la información aportada por la empresa en cuanto a misión, visión y valores.

Resultados

Dada la información obtenida de las empresas familiares y no familiares, en la siguiente sección, para analizar la profesionalización de los procesos de gestión del talento humano en las mismas de la ciudad de San Salvador de Jujuy, se procedió a describir las características de las mismas como se muestra en la siguiente tabla. Con el fin de preservar la identidad de las organizaciones estudiadas, se las denominará a continuación como Empresa 1, 2, 3, 4 y 5, siendo empresas familiares la número 1, la número 2, y la número 3, y de tipo no familiar las numeradas como 4 y 5. Las variables analizadas son las que se dependen de los objetivos propuestos.

Gestión y retención de talentos

Tabla 1

Gestión y retención de talentos en las empresas

	Empresas familiares			Empresas no familiares	
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Proceso de selección	SI	NO	SI	SI	SI
Políticas establecidas	SI	SI	SI	SI	SI
Manual de puestos y perfiles	SI	SI	NO	NO	SI

Fuente: Elaboración propia (2020) en base a la información obtenida de las entrevistas

Luego del análisis de los procesos de gestión de talentos, se pueden encontrar similitudes y diferencias entre las empresas familiares y las no familiares. La principal similitud entre ambas, es con respecto a las políticas establecidas. Todas las empresas, coincidieron que

el respeto, la confianza, la transparencia y la honestidad en las relaciones laborales, son necesarias para una buena relación profesional y para lograr una comunicación eficaz en todos los niveles de la misma. Afirmaron, que cualquier falta hacia los mismos, no es tolerada y es motivo de sanción. Por otro lado, comparten, que la comunicación debe ser abierta, para que en caso de desacuerdo, entre un empleado y su superior, o entre un empleado y uno de sus colegas, cada cual debe poder ser escuchado de manera equitativa. Por último, las políticas de remuneración, si bien están establecidas en todas las empresas, en las empresas no familiares y en 1 empresa familiar, la misma, se rige por lo establecido por la ley, en cambio, en 2 empresas familiares, las remuneraciones se fijan por los años de los familiares en la empresa, y por distinción entre hijos y nietos.

En un análisis más detallado, la mecánica de retención de talentos arrojó los siguientes resultados. Empresa 1: el proceso de selección, se lleva a cabo mediante el reclutamiento interno. Se realizan entrevistas individuales o grupales, luego, se presenta una lista de candidatos, de entre 3 y 5, se les realiza pruebas técnicas excluyentes, una instancia conductual, y se toma la decisión final. En el caso, que, dentro de los candidatos, se encuentre un familiar, las políticas de selección son para todos iguales. A su vez, la empresa, cuenta con un manual de puestos y perfiles, en donde se detalla explícitamente el nombre del puesto, el departamento, el puesto del que depende, los puestos que dependen de él, la misión del puesto, la síntesis del puesto y las responsabilidades de los mismos.

Empresa 2: no realiza proceso de selección, porque el dueño considera que al ser una empresa familiar pequeña, la ocupación del puesto vacante es por familiar referenciado, es decir, para el ingreso de un familiar, no se requiere hacer ningún proceso, ya que simplemente se ocupa el puesto.

Empresa 3: el proceso de selección se lleva a cabo utilizando fuentes internas, a través de los CV ya recibidos de los empleados, o mediante la publicación en *Facebook*, *Instagram* o *Zona Jobs*. Las postulaciones se reciben vía mail o verbalmente, y en cuanto al personal familiar, no se requiere ninguna formalidad, ya que simplemente se ocupa el puesto. La empresa, no cuenta con un manual de puestos y perfiles, por lo que los empleados, manifestaron no conocer con claridad las relaciones internas y externas de sus puestos, así también, cuales son los elementos necesarios que conforman las condiciones de sus respectivos puestos.

Empresa 4: el proceso de selección, se realiza a través de consultoras externas, que recoge toda la información necesaria, para obtener los perfiles de los candidatos requeridos de acuerdo al área y nivel de competencia que demande la empresa. La empresa, no cuenta con un manual de puestos y perfiles, por lo que los empleados consideran que el nivel gerencial y sus allegados, siempre se encuentran por encima del resto, no conocen de manera clara o lo hacen de manera incorrecta sus responsabilidades y tareas, y a veces existe superposición en los puestos de trabajo.

Empresa 5: la empresa cuenta con una página web, para el proceso de selección, ya que los candidatos se postulan en la misma, son receptados por la plataforma, y luego se organiza la información de acuerdo a los perfiles de los puestos.

Procesos de retención de talentos

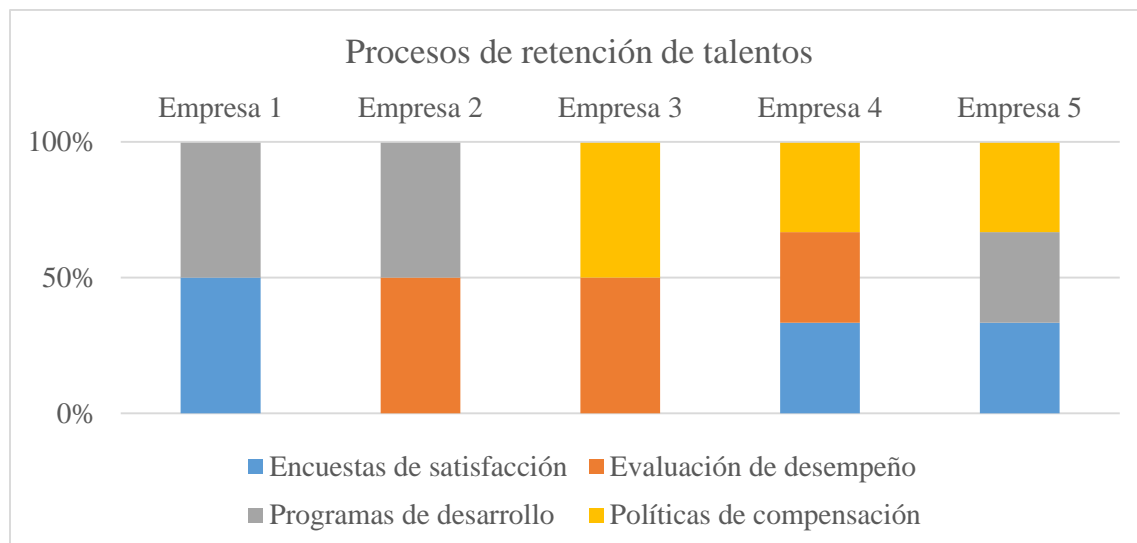


Ilustración 1 Procesos de retención de talentos. Elaboración propia (2020) en base a la información obtenida de las entrevistas

A partir de los datos obtenidos, se observa que las empresas no familiares aplican los 4 procesos de retención de talentos, mientras que las empresas familiares solo el 50%, siendo el 25% los programas de desarrollo, y el restante 25% dividido en encuestas de satisfacción y evaluación de desempeño. Las empresas familiares no aplican políticas de compensación.

Profesionalización

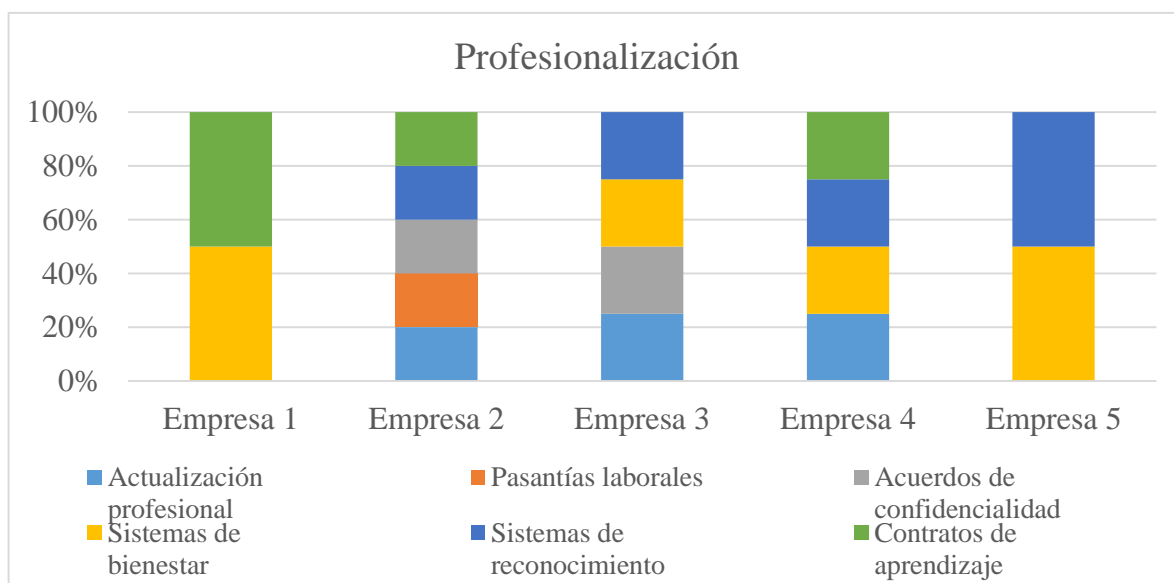


Ilustración 2 Profesionalización. Elaboración propia (2020) en base a la información obtenida de las entrevistas

A partir de los resultados, se observa, que las empresas familiares, en su conjunto, desarrollan acciones claves como el proceso de detección de talentos de la empresa y la influencia que tienen los encargados en lo que respecta a la retención de los mismos. Sin embargo, el 33,33% de las mismas, utiliza solo dos acciones claves, dada la falta de conocimiento de sus dueños sobre la importancia de la profesionalización, transparencia y reglas claras para su correcta gestión. Por su parte, el 100% de las empresas no familiares, utilizan 4 acciones, dejando de lado las pasantías laborales.

Nivel de compromiso empresarial

Para conocer el nivel de compromiso empresarial de cada una de las empresas, se detallan en Anexo N° 5 los valores, la misión y la visión de cada una. Por otro lado, dentro del nivel de compromiso empresarial, se deben tener en cuenta los medios y procesos de comunicación que se utilizan dentro de las empresas, y, según la información relevada, se

observa, que en las empresas familiares, la misma, se basa en una relación fluida y de confianza con todos los miembros, se fomenta el dialogo entre supervisores y empleados, y se construye una comunicación formal sin barreras, ya que los dueños toman decisiones, con una jerarquía formal. El 50% de las empresas analizadas, poseen un protocolo familiar. Por otro lado, en las empresas no familiares, la comunicación es informal, se basan en la comunicación oral, no existen canales de comunicación formal, se utiliza el *Whatsapp* y el *Facebook* para comunicar eventos importantes como cumpleaños, reuniones. No existe un documento que recoja las políticas, estrategias, recursos y objetivos.

Discusión

En este trabajo de investigación, se planteó el objetivo de comparar la profesionalización de los procesos de gestión del talento humano en las empresas familiares y no familiares de la ciudad de San Salvador de Jujuy, la importancia de analizar las mismas y de identificar como están formadas las empresas propuestas, si existen conflictos o no en las mismas, si la falta de profesionalización de los dueños afecta en casi todos los tipos de decisiones que se toma, si esta falta de profesionalización afecta al procesos de selección de personal, y determinar cuáles son los modelos de gestión y retención de talentos en las mismas.

Las empresas familiares y no familiares, en los 5 casos de estudios, pertenecen o se desarrollan en distintas actividades económicas, y aunque, compitan en diferentes industrias tienen similitudes y diferencias en cuanto a su gestión de trabajo. Por lo que, es de suma importancia, describir las características de cada una de las mismas.

Las empresas familiares o corporativas, son aquellas, cuyas decisiones, están controladas o influenciadas por un grupo familiar, sus sucesivas generaciones suelen dedicarse a

la empresa. De esta manera, entre las expectativas y visión estratégica de este tipo de organizaciones, esta que los sucesores llevan las riendas, dándole continuidad a la organización (Rivera, 2013). En cambio, las empresas no familiares, son una entidad beneficiada que ofrece un bien o servicio a la sociedad. Desde el punto de vista económico, una empresa se encarga de satisfacer las demandas de mercado. Para que una entidad económica, alcance sus objetivos debe hacer uso de materiales pasivos tales como, materias primas, tecnología, entre otros y coordinar el trabajo y capital (Moncayo, Andino y Soto Medina, 2015).

La principal similitud, es con respecto, a las políticas establecidas, es decir, las empresas coincidieron en que el respeto, la confianza, la transparencia y la honestidad en las relaciones laborales, son necesarias para una buena relación profesional y para lograr una comunicación eficaz en todos los niveles de la misma. A partir, de lo dicho anteriormente, se describen los elementos que permitieron analizar la profesionalización de los procesos de gestión de talento humano, en base a los objetivos específicos planteados. En las empresas, se analizó como las mismas, alcanzan su excelencia, como canalizan el talento humano y el potencial dentro de las mismas, mediante la gestión del talento humano y la retención, ya que sin las personas es imposible la existencia de las mismas. Por ende, dentro de este marco, la gestión en las empresas familiares, se dio, en un 100% mediante las políticas establecidas, entendiendo a las mismas, como las normas, leyes y reglamentos a seguir, los procesos comunicacionales y las políticas de remuneración.

Un 50%, mediante los procesos de selección, ya sea, a través de fuentes internas y/o externas, y, un 50% a través del manual de puestos y perfiles, donde se detallan con claridad las relaciones internas y externas de los puestos, cuales son los elementos necesarios que conforman las condiciones de sus respectivos puestos, las responsabilidades y la misión de los mismos. En cambio, en las empresas no familiares, la gestión de talentos humanos, estuvo dada

con éxito en la empresa 5, ya que utiliza todos los elementos analizados, un proceso de selección, mediante la postulación de los candidatos en la empresa, receptados por una plataforma, y con una organización de información de acuerdo los perfiles de la misma, políticas establecidas, y manual de puestos de perfiles. Esto, se corresponde, con la investigación de Aluch y Juri (2014), que consideran que el mundo de las organizaciones, ha cambiado, otorgando importancia y valor los activos intangibles, representados por los conocimientos, habilidad, valores de las personas que forman parte de una empresa. Por su parte, la empresa 4, solo cuenta con el proceso de selección y de políticas establecidas. Por lo tanto, y en línea con los autores mencionados, los manuales administrativos, se convierten en elementos decisivos en la estructura de la organización de la empresa, ya que son una herramienta para normar la actuación del personal para alcanzar los fines, objetivos y metas de la empresa.

Se considera, que para crear un diseño estratégico y efectivo de gestión del talento, se debe tener en cuenta dos aspectos claves: el diseño de la carrera profesional de los integrantes de la organización y, la planificación de retención de talentos. El primero, hace referencia las rutas profesionales que las personas podrían seguir en la empresa. En las empresas familiares, se desarrollan acciones claves como la actualización profesional o las pasantías laborales, pero es en las empresas no familiares, donde el 100% de las mismas utilizan las acciones establecidas.

La atracción y retención de talentos, hace referencia a la definición de una buena propuesta de valor al empleado, que vaya más allá de los esquemas de recompensa y reconocimientos tradicionales. Las empresas no familiares analizadas, aplican los 4 procesos de retención de talentos: encuestas de satisfacción, evaluación de desempeño, programas de desarrollo y políticas de compensación. En cambio, las empresas familiares, solo aplican la

mitad de las mimas. De esto, se deriva, una primera conclusión, que es que, las políticas establecidas en las empresas familiares, no son las mismas entre los miembros de la familia que allí trabajan, y el resto de los empleados. Habitualmente, los predecesores en la empresa familiar, prefieren escoger entre sus descendientes directos a los sucesores y líderes de la empresa familiar, garantizando de esta manera la perdurabilidad de la misma en poder de la familia empresaria. Los predecesores, consideran que son las personas idóneas para gestionar y liderar el proyecto empresarial y garantizar la perdurabilidad en poder de la familia, además de considerar que gozan de la confianza y el compromiso para continuar con el legado de los fundadores.

Con respecto, al último objetivo específico, el nivel de compromiso por parte de las empresas para la retención del talento humano, se considera, que es un área muy sensible, es contingente y situacional, porque depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, el negocio de la organización entre otras. En las empresas familiares, el 50%, posee un alto nivel de compromiso, por la aplicación de instrumentos de gestión, como es el Protocolo Familiar, que, según Dubois (2011), este se define como un conjunto de acuerdo entre los miembros que integran la empresa, con el propósito de establecer una disciplina de conducta, que sirve de guía en la toma de decisiones, sirviendo de resguardo a las empresas. Mientras, que el resto de las empresas familiares, no aplican un protocolo, ya sea, porque no tienen conocimiento sobre ellas, o demasiada información, sino en caso contrario, y si se hubiese informado su importancia, todo indicaría que las empresas familiares lograrían un alto nivel de compromiso entre todos sus miembros. Esto, se corresponde con la investigación de Llanos *et al* (2011), que analizaron como éxito en procesos de profesionalización de las empresas familiares, genera un alto impacto en la competitividad de la misma. El siguiente trabajo, concuerda con sus conclusiones, ya que, estos

tipos de instrumentos de gestión, permitieron a las empresas familiares analizadas, la capacidad de adaptarse a los cambios y controlar los procesos de profesionalización.

Con respecto, a las empresas no familiares, el nivel de compromiso es bajo, no porque se ha cuantificado en este trabajo, sino por lo analizado en las entrevistas, si bien, las empresas desarrollan su visión, misión y valores, la comunicación es informal, no hay instrumentos de gestión, que recojan las políticas, las estrategias y recursos.

En este trabajo, se pudo dar respuestas a las preguntas de investigación durante su desarrollo y tuvo una serie de limitaciones. En primer lugar, en medio de un episodio de riesgo a nivel mundial como lo que ha sido el aislamiento social por el conocido COVID-19. Esto, ha condicionado, el hacer un trabajo más amplio de un tema tan importante para muchas empresas familiares y no familiares, no conocer en persona quienes amablemente colaboraron con el trabajo de investigación, por ende se acudió a redes sociales y vía telefónica para las entrevistas.

En segundo lugar, se encontraron limitaciones inherentes al método cualitativo, el cual presenta como problema importante la capacidad de generalizar los resultados a otras poblaciones. Como la investigación cualitativa es, a menudo adaptada a las necesidades de una población, es difícil extrapolar las deducciones a poblaciones más amplias, menos extraer conclusiones generales o de largo alcance a partir de un estudio de este tipo.

En relación a las ventajas que proporciona este método, se puede mencionar que posibilita tener acceso los diferentes pensamientos y visiones de los fundadores, teniendo así una aproximación a los hechos de las empresas, desde un realidad dinámica, lo que facilita una comunicación más horizontal entre el investigador y los participantes, y, otorga mayor naturalidad y posibilidad de estudiar los fenómenos en un escenario natural.

Po otro lado, si bien existe abundante bibliografía respecto de esta problemática, no se encontraron investigaciones previas que la aborden para el contexto particular de la

investigación. Se considera, que los resultados obtenidos en esta investigación sirven, no sólo para acrecentar el conocimiento científico, sino también para que las empresas accedan a datos sistematizados que le permitan entender, profundizar y aplicar las herramientas de gestión del talento humano.

Se concluye, que las empresas familiares de la ciudad de San Salvador de Jujuy, poseen una profesionalización insuficiente de sus procesos de gestión y retención del talento humano, en comparación con empresas no familiares, y que el adecuado diseño de planes de carrera profesional en las EF, permitiría gestionar el capital humano, de manera de lograr retener al personal más capacitado, debido a que pueden visualizar sus posibilidades de desarrollo. La falta de esta profesionalización en las EF, se debe a la falta de disponibilidad de directivos y sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente. Es decir, si bien toda EF, está compuesta por el órgano de gobierno, estos puestos directivos deben estar ocupados por las personas más capacitadas independientemente, y no solamente por los lazos familiares, intereses propios, confundiendo autoridad y roles de los miembros. Para ello, se requiere de cambios graduales, que se inician cuando la EF, diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios o directivos de la compañía.

A modo de cierre, se desarrollan sugerencias, para futuras investigaciones sobre la profesionalización de los procesos de gestión del talento humano, con el objetivo que se continúe con las investigaciones en la línea iniciada y profundizando ciertos aspectos específicos con base en lo hallado. Se deberían determinar indicadores para analizar los procesos de gestión del talento humano, dentro de las empresas familiares y no familiares, que puedan ser utilizados en todo el universo de estudio, independientemente del rubro y de las

características de los integrantes o su historia, y por medio de ellas determinar cómo afecta la falta o no de profesionalización en el proceso de selección del personal, por ejemplo.

Por otro lado, y en línea con los estudios cualitativos, se debe ampliar el tamaño de la muestra para enriquecer con más datos y tener una perspectiva más acabada del problema. Por último, para las futuras investigaciones, se recomienda la utilización de una muestra cuantitativa mayor con la posibilidad de discernir los rubros para comparar cuantitativamente, para que las similitudes reflejen la realidad, y puedan evaluarse la profesionalización de los procesos de gestión de talento humano en las empresas familiares y no familiares. Se podrían tomar la gestión profesional a través de variables justificadas y medirlas, como el perfil del gerente, estructura organizativa, uso de tecnologías de la información y planteamiento estratégico. Para cada variable se analizarían los resultados atendiendo a una serie de variables contingentes: tipo de dirección, tamaño, antigüedad y sector económico.

Referencias

- Abiti, M.E. y Ocejo, X. (2004). La sucesión de poder en la empresa familiar: análisis de dos casos. Tesis no publicada. Universidad de las Américas, Puebla, México.
- Alles, M.A. (2008). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Ed. Granica.
- Aluch, C. y Juri, F. (2014). Diseño de un manual de selección de personal para una empresa constructora de la ciudad de Córdoba. Tesis no publicada. Universidad de la Defensa Nacional.
- Ansorena, Á. (2007). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9a. Ed.). México DF: Mcgraw Hill.
- Dodero, S. (2002). *El Secreto de Las Empresas Familiares Exitosas*. Editorial El Ateneo.
- Dubois, E. M.F. (2011). *El protocolo de la empresa familiar. Elaboración, clausulas y ejecución*. Buenos Aires: Grafica LAF SRL.
- Gimeno, A. (2008). La profesionalización de la empresa familiar. Recuperado el 11 de Agosto de 2020 de <https://www.grandespymes.com.ar/2015/07/08/la-profesionalizacion-de-la-empresa-familiar-2/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 Ed.). México, México: McGraw – Hill.
- Kamei, K. (2008). Tradition and Innovation in Japanese Family SME. Recuperado el 19 de Agosto de 2020 de unig.ch/rencontres/Renc2008/.../Rencontres_2008_Kamei_f.pdf
- Llanos, O.; Pasten, D.; Valenzuela, F.R.; Huepe, P. (2011). Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresas familiares. *Horizontes Empresariales*, 10, 9-24.

Recuperado el 18 de Agosto de 2020 de
<http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2016>

Marenzana, G. (2014). La gestión del capital humano en Pymes Hoteleras familiares de la Norpatagonia Argentina. *Revista Electrónica CECIET*, 4, 1-50. Recuperado el 11 de Agosto de 2020 de

<https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA381054676&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=18524583&p=IFME&sw=w>

Raffino, M.E. (2018). Empresa familiar. Recuperado el 01 de Agosto de 2020 de
<https://concepto.de/empresa-familiar/>.

Rivera, S.I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 31, 87-132. Recuperado el 20 de Julio de 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>

RRHH Press. (2018). Las cinco tendencias globales de talento en 2018. Recuperado el 11 de Julio de 2020 de <https://www.rrhhpress.com/tendencias/42230-las-cinco-tendencias-globales-de-talento-en-2018>

Rueda Galvis, J.F. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Visión del futuro*, 15, 1-18. Recuperado el 11 de Julio de 2020 de http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=260&tmpl=component&format=raw&Itemid=35

Saiz Álvarez, J.M. (2009). Capital intelectual, protocolo y empresa familiar. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 377-388. Recuperado el 01 de Agosto de 2020 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2916306>

Torres, G. (2011). Administración y gestión de empresas familiares. Tesis no publicada. Universidad Nacional de Cuyo.

Urey Higazy, R.J. (2008). *Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad?*.

Bolivia: Ed. La Hoguera.

Vélez, D.; Holguin, H.; De la Hoz, G.; Duran, J.; Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa*

familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia. Colombia: Ed. FUNDES.

Zayas Agüero, P. M. (2010). Las competencias. Una visión teórico-metodológica. Recuperado

el 11 de Agosto de 2020 de <http://www.eumed.net/ce/2010a/pmza.htm>

Anexos

Anexo 1: Consentimiento Informado

La presente investigación es conducida por _____, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es_____.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente_____ 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.

Nombre del Investigador/Edad

Firma del Investigador

Fecha

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por_____.

He sido informado (a) de que la meta de este estudio es_____.

Me han indicado también que tendré que responder cuestionarios y preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente_____ minutos.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona.

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a_____.

Nombre del Participante/Edad

Firma del Participante

Fecha

Anexo II: Modelos de entrevistas

Guía de entrevista N° 1

Fecha: _____ Hora: _____ Lugar (ciudad y sitio específico): _____

Entrevistador(a): _____

Entrevistado(a) :(nombre, edad, género, puesto): _____

Introducción: el objetivo es conocer sobre la historia de la empresa familiar.

Características de la entrevista: Confidencialidad, duración aproximada 45 minutos.

1. ¿Las decisiones en general dentro de la empresa las toma el dueño únicamente?
2. ¿Cómo estaría formada la cadena de mando ordenada jerárquicamente?
3. ¿Cuántos familiares trabajan en la empresa?
4. ¿El o los dueños usualmente consultan con el personal antes de tomar alguna medida? ¿Y con especialistas externos?
5. Las decisiones, sin importar la magnitud ¿Se las comunican a todos previamente o solo se toman las nuevas medidas establecidas?
6. Los empleados que son familiares, ¿Tienen más probabilidades de incidir en una decisión que otro que no es?
7. Desde que trabaja aquí, ¿Siempre fue el mismo sistema con respecto a las decisiones?
8. ¿Se pueden tomar decisiones rápidas o rutinarias sin consultar o está mal visto por los dueños?
9. En algún otra circunstancia, ¿Hay flexibilidad a la hora de decidir?
10. Cuando alguna implementación no resulta como se esperaba, ¿Hay autocrítica o se buscan culpables?
11. ¿Conoce de alguna referencia que los responsables de la empresa se guíen a la hora tomar alguna medida?
12. ¿Hay alguna clase de protocolo dentro de la organización?
13. ¿Se les hace algún tipo de planteamiento formal en base a las decisiones que se toman a los dueños?
14. ¿Los empleados que contratan suelen aspirar cargos más altos de los que tienen?
15. ¿Los empleados tienen motivaciones adicionales en materia de calidad laboral o económica?
16. Fuera de las condiciones adicional (calidad laboral o económica), ¿Los empleados sienten algún tipo de compromiso con la empresa?

Observaciones: Agradecimiento e insistir en la confidencialidad y la posibilidad de participaciones futuras

Anexo III: Encuesta para encargados

Fecha: _____ Hora: _____ Lugar (ciudad y sitio específico): _____

Entrevistador(a): _____

Entrevistado(a) :(nombre, edad, género, puesto): _____

Introducción: el objetivo es conocer sobre la historia de la empresa familiar.

Características de la encuesta Confidencialidad, duración aproximada 15 minutos.

Preguntas	SI	NO
Tratando sobre pasos previo en el proceso de selección, ¿la organización usa algún canal de búsqueda?		
¿Se basa en algún proceso estimulado de alguna otra empresa para la toma de personal?		
¿Tienen algún protocolo o sistema de toma de personal interno definido?		
¿Se llevan a cabo las entrevistas en forma de ordena y adecuada?		
¿Se hacen más de dos entrevistas?		
¿Se hace un recorrido para el nuevo empleado por la empresa en forma de proceso de inducción?		
¿Se realizan las capacitaciones previas?		
¿Tienen un plan de carrera para los empleados?		
¿Tienen un proceso de análisis de descripción de puestos?		
¿Tienen un plan de capacitación anual para los empleados?		

¿Los empleados tienen un lugar/persona física para poner llevar de manera fácil una queja o planteo de situación?		
¿Cuándo ingreso a la empresa le realizaron más de dos entrevistas?		
¿Tuvo un recorrido por la misma?		
¿Le explicaron detalladamente su tarea en el puesto de trabajo?		
¿Tuvo capacitación previa?		
¿Tiene plan de carrera?		
¿Tiene más de 2 capacitaciones anuales?		
¿Posee un lugar/persona física al cual acudir en caso de algún inconveniente?		

Observaciones: Agradecimiento e insistir en la confidencialidad y la posibilidad de participaciones futuras

Anexo IV: Encuesta de satisfacción

Fecha: _____ Hora: _____ Lugar (ciudad y sitio específico): _____

Entrevistador(a): _____

Entrevistado(a) :(nombre, edad, género, puesto): _____

Introducción: el objetivo es conocer sobre la historia de la empresa familiar.

Características de la encuesta Confidencialidad, duración aproximada 15 minutos.

Con una puntuación donde 1 es insatisfecho o disconforme y 5 es totalmente satisfecho o muy conforme responda las siguientes preguntas.

ITEM	PUNTUACIÓN
¿Está conforme con su trabajo?	
¿Se siente cómodo con sus superiores?	
¿Conformidad con sus compañeros?	
¿Cómo definiría el clima laboral?	
¿Cómo se siente con las decisiones que toman los dueños?	
¿Cómo esta con respecto a los planes de capacitación?	

Observaciones: Agradecimiento e insistir en la confidencialidad y la posibilidad de participaciones futuras

Anexo V: Misión, visión, valores.

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Visión	<p>Ser una empresa modelo tanto en la producción y comercialización de productos y servicios de calidad e innovadores en el sector metalúrgico industrial, como en la satisfacción total de nuestros clientes.</p>	<p>Consolidar la firma en el mercado Nacional y expandirnos a nivel internacional</p>	<p>NO TIENEN</p>	<p>Ser reconocida como una de las mejores empresas en el mediano y largo plazo, como un negocio serio y responsable que está constantemente cubriendo la demanda de nuestros clientes, de modo que nos haga más eficientes y confiables.</p>	<p>Diferencia clara hacia donde deben ser los pasos y teniendo claro que los logros dependerán de la óptica con que se vea el futuro, ir hacia adelante sin prisa pero sin pausa, teniendo como principal objetivo la calidad antes que la cantidad.</p>
Misión	<p>Proveer productos y servicios que satisfagan eficientemente las necesidades y superen las expectativas de nuestros clientes, basándonos en la calidad, el aprendizaje continuo y la innovación.</p> <p>Gestionar un relacionamiento de compromiso y responsabilidad constante con nuestro</p>	<p>Producir dichos equipos y sistemas con tecnología y calidad, respetando y protegiendo el medio ambiente, utilizando sistemas de seguridad adecuados y medicina del trabajo, en condiciones que atiendan plenamente las necesidades y expectativas de los clientes.</p>	<p>Ser una organización líder e innovadora a nivel nacional e internacional en la producción y comercialización de artículos plásticos.</p>	<p>NO TIENEN</p>	<p>Ser una empresa dedicada al autoservicio de productos destinados a diversas áreas con el fin de lograr la satisfacción plena de los clientes. Mantener una actitud abierta a los cambios e innovaciones apoyarse en una plataforma tecnológica de vanguardia.</p>

	capital humano, proveedores, comunidad y ambiente y entorno en general.				
Valores	NO TIENEN	Tradición y Permanencia histórica en el mercado. Responsabilidad Social. Compromiso y Ética.	Cuidado Respeto Dedicación Contención Cordialidad Responsabilidad Trabajo en equipo Flexibilidad Solidaridad Equidad Compromiso Honestidad Transparencia	NO TIENEN	Honestidad Confianza Respeto Responsabilidad Humildad Innovación Excelencia

Fuente: Elaboración propia (2020) en base a los datos obtenidos de las entrevistas.