

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

La gestión del talento en Empresas Familiares de la ciudad de Córdoba.

Talent management in Family Businesses in the city of Córdoba, Argentina

Profesor director TFG: GAMBINO, Natalia.

Yamila Iturbide

RHU01976

Córdoba, Argentina

2020

Agradecimientos

A mi papá que me incentivo y motivo para que comience la carrera y si bien hoy no está presente físicamente, me acompaña y alienta en este último tramo;

A mi mamá por acompañarme a lo largo de estos años para que pudiera cumplir con mi objetivo;

A mi hermano, tíos y abuela por su amor y sus palabras de aliento;

A mis amigos de la vida, por ayudarme a lo largo de esta etapa;

A mis amigos de la facultad, por ayudar y acompañarme en este proceso de estudio y formación profesional;

A todos los profesores, por la dedicación y por las herramientas brindadas que me posibilitaron llegar hasta acá;

A la facultad por haberme dado la posibilidad de estudiar una carrera que me gusta.

A cada uno de ellos les agradezco la ayuda, paciencia que tuvieron estos años conmigo.

Resumen

Existen muchas investigaciones sobre la profesionalización de la gestión en la empresa familiar pero generalmente se reducen a los vínculos, conflictos y sucesión entre los miembros de la familia. Poco se ha estudiado sobre la problemática de aquellos miembros ajenos a la familia que trabajan en la empresa.

Por ello, en este trabajo se trató de analizar la gestión del talento en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba.

El alcance que tuvo la investigación fue exploratorio, se la abordó desde un enfoque cualitativo con una muestra no probabilística del tipo intencional y la técnica utilizada para la recolección de los datos fue la entrevista semiestructurada.

Con los resultados obtenidos se pudo evidenciar que las principales causas que condujeron a profesionalizar la empresa se debieron a: el nivel de actividad económica, la necesidad de medición y control y la estructura o tamaño de la nómina.

Se concluyó que la gestión del talento en empresas familiares que busquen la continuidad de sus actividades necesitan incluir dentro de su gestión estratégica los procesos vinculados al capital humano.

Palabras Clave: *Gestión del talento, Profesionalización, Expectativas*

Abstract

There is a lot of research on the professionalization of management in the family business but it generally comes down to the links, conflicts and succession between family members. Little has been studied about the problems of those non-family members who work in the company.

Therefore, in this work we tried to analyze the management of talent in family businesses in the city of Cordoba.

The scope of the research was exploratory, it was approached from a qualitative approach with a non-probabilistic sample of the intended type and the technique used for data collection was the semi-structured interview.

With the results obtained, it was possible to demonstrate that the main causes that led to the professionalization of the company were due to: the level of economic activity, the need for measurement and control, and the structure or size of the payroll.

It was concluded that talent management in family businesses seeking continuity of their activities need to include within their strategic management processes linked to human capital.

Keywords: Talent Management, Professionalization, Expectations

Índice

Introducción.....	5
Métodos	21
<i>Diseño</i>	21
<i>Participantes</i>	21
Instrumentos.....	22
<i>Análisis de datos</i>	22
<i>Definiciones conceptuales</i>	23
<i>Definiciones operacionales</i>	23
Resultados.....	25
Discusión	31
Referencias	41
Anexo I: Formulario de consentimiento informado	45
Anexo II: Modelo de entrevista.....	46

Introducción

En la actualidad, diferentes disciplinas se centran en el estudio de las empresas familiares, dado que estas son figuras dominantes en la economía de muchos países, principalmente en Argentina. Esto así lo demuestra una investigación realizado por Antognolli et. al. (2012), titulada “Empresas familiares; buenas prácticas en Argentina”, la cual señala que del total de empresas que existen, el 80% y 90% de ellas en nuestro país son familiares, representando más de 50% de la actividad económica.

El mismo estudio alude que en el mundo sólo un tercio de las empresas familiares alcanza la segunda generación, 15% transita la tercera, y tan sólo 1% llega a la cuarta. En nuestro país, las estadísticas muestran porcentajes similares: 70% de las empresas desaparece en la primera generación familiar, 30 % de las firmas se heredan a los hijos y sólo 5 % llega a los nietos.

La empresa familiar es una organización en la que independientemente del tamaño y de las acciones que se realizan, la mayoría de la propiedad pertenece a una o más familias. Estas empresas son en el mundo, cada vez más importantes, tanto a nivel económico como social, lo cual da lugar a que en diversos sectores se hayan convertido en motores del tejido empresarial (Pérez Molina, 2012).

Existen diversos modelos que tratan de explicar la estructura de las empresas familiares, entre los cuales destacan:

- El Modelo de los Tres Círculos
- El Modelo de los Cinco Círculos
- El Modelo Evolutivo Tridimensional
- El Modelo de Poder en la Empresa familiar

Tras el estudio bibliográfico, se seleccionó el Modelo de los Tres Círculos para describir la estructura de las Empresas Familiares de manera adecuada.

Este modelo fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982 y explica la forma en que se solapan los sistemas de Familia, Empresa y Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones (Pérez Molina, 2012). En resumen, este modelo busca explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio, tal y como se observa en la siguiente imagen:

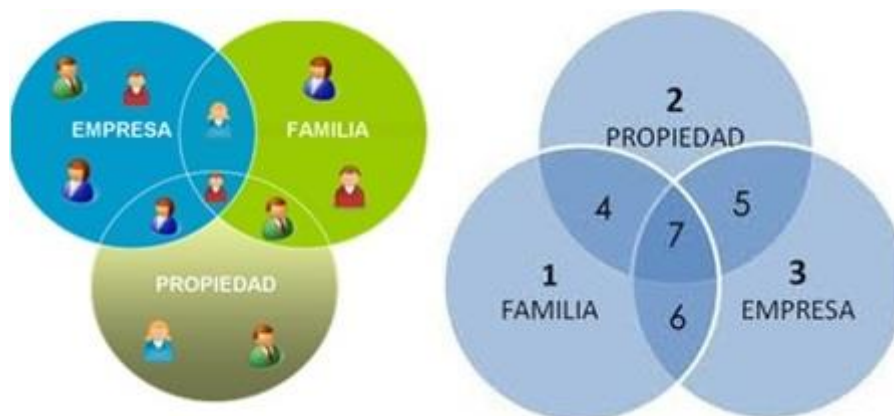


Figura 1: Modelo de los Tres Círculos.

Fuentes: Davis y Tagiuri, 1982.

El subsistema Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad determina quienes son los dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

En esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una empresa familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.

Como se observa en el gráfico, las relaciones de los tres círculos dan lugar a siete grupos distintos, cada uno con sus propios intereses desempeñando diversos roles

y funciones dentro de cada subsistema. Si los intereses de todos los grupos convergen en la misma dirección, lo que no resulta fácil, la empresa familiar no se verá afectada por este entramado de relación; si, por el contrario, y como ocurre con frecuencia, los intereses son demasiados diferentes, se crearán tensiones entre los miembros que afectarán inevitable y negativamente a la empresa y, deteriorarán las relaciones familiares. Aunque a veces las contraposiciones de interés también llevan al crecimiento de la empresa familiar, pero siempre resaltando que no sean demasiado diferentes para no generar conflictos.

Detalle de los siete grupos:

Ubicación según el rol que desempeña	Intereses propios del rol
1. Miembro de la familia	Medios económicos para vivir
2. Accionistas no familiares	Retorno sobre inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta
3. Empleados no familiares	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la flia. Propietaria
4. Familiar que trabaja en la EF	Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, mayor autonomía
5. Socios no familiares que trabajan en la EF	Seguridad laboral, dividendos, puja por ejercer el poder
6. Familiares que son accionistas	Similar a los intereses de (1) y (2)
7. Directivo líder familiar y accionista	Todos los puntos anteriores más manejar los conflictos de intereses y alinearlos a la visión de la empresa

Tabla 1: Detalle de los siete grupos

La concentración de la propiedad de la empresa alrededor de una misma familia es la característica más evidente de la diferencia entre las empresas familiares y las no familiares. La concentración de poder en un único entorno familiar facilita que se diluyan las barreras que habitualmente existen entre los ámbitos familiar y laboral. De esta forma, características propias del entorno familiar pueden introducirse e influir en el negocio, y viceversa (Bronzino, 2016).

Los contextos institucionales del entorno familiar y del entorno profesional presentan importantes diferencias, tanto en sus objetivos como en la afiliación de sus miembros. Mientras entre los objetivos prioritarios del ámbito familiar se encuentran el mantenimiento del bienestar y la protección de sus miembros, en el ámbito de la empresa estos objetivos suelen estar más enfocados a la supervivencia, la competitividad y la consecución de beneficios satisfactorios. La pertenencia al ámbito familiar no se escoge, es una situación que se obtiene al nacer y es de carácter vitalicio, mientras que la pertenencia a una determinada compañía viene determinada por decisiones propias o de otros, tiene carácter temporal y se materializa a través de un contrato laboral que regula esta relación (Badía, 2018).

De este modo, compatibilizar los objetivos emocionales con los empresariales resulta esencial para el buen funcionamiento de la organización, para ello hay que racionalizar la protección de la riqueza socioemocional a niveles que permitan el funcionamiento profesional de la compañía.

Con frecuencia se entiende erróneamente profesionalizar como la incorporación a las responsabilidades directivas de personas ajenas a la familia. ¿Es que los familiares no son profesionales ni pueden llegar a serlo?, y el fundador ¿tampoco era profesional? Por tanto, es preciso definir lo que significa profesionalización, que no es otra cosa que disponer de unos directivos y unos sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente. Y, por supuesto, es independiente de la pertenencia a la propiedad familiar (Meroño Cerdán, 2009).

En síntesis, se puede destacar la importancia de profesionalizar dichos procesos de gestión del talento humano en empresas de familia. Ya que implica transitar un proceso en el que la organización se comienza a manejar y administrar como una empresa en lugar de una familia.

En la Tabla 2 se indican las principales características que distinguen a una empresa familiar profesional de otra que no lo es.

Empresa familiar profesional	Empresa familiar no profesional
Asignación de puestos basada en capacidades, los elementos de la familia son uno más.	Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares.
Dirección objetiva y racional	Dirección subjetiva
Toma de decisiones basada en la información.	Toma de decisiones basada en la intuición.
La estructura organizacional responde a las necesidades del negocio.	La estructura es inadecuada y solo puede responder a las necesidades de la familia.
Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.	Las promociones de puesto se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes.
La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es menor. Hay mayor posibilidad de ascender.	La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es mayor. Hay menor posibilidad de ascender.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.	Pensar diferente que el jefe representa una gran amenaza.
Los sucesores saben que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos.	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades.
Existe una visión compartida por todos los miembros de la organización.	La visión del negocio no está clara y los integrantes de la organización la desconocen.

Tabla 2. Comparación entre la empresa familiar profesional y la no profesional

Fuente: Adaptado de Beleausteguigoitia Rius, 2004.

Es así como una empresa familiar profesional tomará decisiones de manera más analítica o comprensiva, en contraposición a una no profesional cuya forma de actuar está basada fundamentalmente en criterios particulares y en la intuición de uno o pocos individuos. En el proceso de profesionalización, las empresas deben definir sus estructuras y sus procesos formales, así como establecer objetivos y reglas claras de funcionamiento.

Dadas las relaciones que se generan entre el ámbito familiar y el empresarial, para que el proceso de profesionalización de la empresa familiar tenga éxito y se consolide, es conveniente que el entorno familiar de los accionistas conozca las

implicaciones del proceso, lo apoye, y que también “profesionalice” sus relaciones respecto a la organización utilizando protocolos y órganos no empresariales, como ser Consejo de familia, o al menos que se establezcan de manera explícita, aunque no necesariamente formalizada, una serie de acuerdos mínimos.

En la definición del plan de profesionalización hay que tener en cuenta las características y las circunstancias de la compañía y de sus accionistas. Uno de los aspectos relevantes es el ciclo de vida (etapa generacional) en el que se encuentre la empresa familiar. El aumento de la complejidad del accionariado promueve que se haga más visible la necesidad de profesionalizar la organización y puede actuar como un elemento promotor de la profesionalización.

En la primera generación es habitual que la estructura sea informal y la toma de decisiones esté concentrada en la generación fundadora de la compañía, cuyas preocupaciones están centradas en el crecimiento y la supervivencia de la empresa.

En esta etapa, una o pocas personas (fundadoras) suelen dirigir y controlar directamente todo lo que sucede en la compañía. No existe una elevada presión respecto a tener que rendir cuentas frente a otros accionistas, por lo que se suele dar poca importancia a las estructuras formales de gobierno.

Cuando el control efectivo de la compañía pasa a la segunda generación pueden aparecer inquietudes relacionadas con la profesionalización de la gestión de la compañía y la comunicación con los miembros de la familia que no son parte de la empresa. Al inicio de esta etapa puede existir un período de superposición de roles entre la generación fundadora y la sucesora. Otro aspecto por tener en consideración es cómo se realiza el reparto de poder entre hermanos y la posible existencia de hermanos (accionistas) que no ocupan puestos de gestión en la empresa familiar.

A partir de la tercera generación, la estructura accionarial se vuelve mucho más compleja debido a una mayor fragmentación del accionariado. Las relaciones familiares entre los accionistas en esta etapa son más diversas, y por tanto se hace todavía más necesaria la profesionalización de la empresa y del entorno familiar.

Existen diversos trabajos de investigación realizados en distintos ámbitos, los cuales constituyen antecedentes como marco de referencia para el presente trabajo. Entre los que se desatacan Carrasco Hernández y Sánchez Marín en el año 2014, los cuales realizaron un estudio de tipo exploratorio en empresas españolas. Para ello tomaron como muestra 433 empresas familiares y examinaron cuáles eran las principales Prácticas de Recursos humanos. A modo de conocer y analizar de qué forma las empresas desarrollan, identifican, y aprovechan a su personal.

A su vez, consideraron analizar otros aspectos como, la satisfacción de los recursos humanos, la motivación e implicación de los empleados dentro de la organización y la retención de su capital humano. Entre los principales resultados que obtuvieron destacaron que la principal problemática que tienen las empresas familiares es en torno al proceso de reclutamiento y selección de personal. Ya que, al momento de cubrir alguna vacante, se constató que no seleccionan a los candidatos idóneos para llevar a cabo las funciones que requiere el puesto en cuestión. Por lo que los investigadores concluyen que si estas prácticas se usan de manera correcta conllevan a encontrar y ubicar a la persona que más se ajuste al perfil de cada vacante.

De esta manera, remarcan la importancia que tiene la implementación de la profesionalización de la gestión del capital humano. Dado que mediante este se puede atraer, retener y motivar a empleados cualificados, por considerar a las personas el recurso más valioso de la compañía.

Otra investigación, en este caso de Romero (2017) la cual aplicó un tipo de investigación exploratoria y descriptiva. Las técnicas utilizadas en la recolección de datos fueron: entrevistas en profundidad e inspecciones oculares de manuales y demás documentación relevante.

El objetivo general desarrollar indicadores que permitieran medir el grado de profesionalismo que existe dentro de las empresas familiares: Los Delfines Soto SA, Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles) y Tanus Jalil e Hijos SRL y que sirvan como elementos de indicios para determinar su posible continuidad, luego de que se retire la actual generación que está al mando de la empresa.

Sus resultados evidenciaron que el nivel de profesionalización de las empresas analizadas era bajo, y como consecuencia de ello se concluyó que de continuar trabajando de la manera que lo venían haciendo, sin implementar grandes cambios lo más probable era que las empresas no pudieran superar la sucesión y terminaran desapareciendo.

También en esta misma línea, se destaca el estudio de tipo exploratorio de enfoque cualitativo de Rossi (2012) en una empresa de la provincia de Córdoba Blangino. En esta se recolectaron datos a través de entrevistas de tipo semi-estructurada al Gerente de Logística, al Gerente de recursos humanos y al Gerente de planta. Allí evidencio que la empresa poseía dificultades al momento del proceso de reclutamiento y selección del personal, al no estar planteadas las tareas, funciones y requisitos del puesto en cuestión.

En cuanto a la selección se realizaba por referidos, parientes del personal, o a dedo, y esto muchas veces generaba el compromiso con la persona que recomendó al postulante, y en muchas otras ocasiones no era el candidato que se necesitaba para el puesto a ocupar. En este caso, se recomendó la profesionalización de la gestión de

recursos humanos de la empresa, para que se designen correctamente las funciones, actividades de cada puesto, que se pueda contar con una correcta definición de la estructura, definir perfiles por competencias, delimitar autoridades, responsabilidades, nuevas formas de comunicación y toma de decisiones.

Por su parte, Furlong (2016) investigó sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal en empresas familiares de la ciudad de Córdoba. Sus conclusiones mostraron que el método de selección de familiares en las grandes organizaciones se respetó en su totalidad mientras que en las pequeñas la metodología se denominó de colocación y no de selección, esto quiere decir que no hubo un respeto de los criterios de evaluación del postulante, sino que toma mayor importancia la influencia de los directivos interesados en que un familiar sea colocado en un determinado puesto.

El autor Lemos Nasisi (2012) planteó que, en las empresas familiares habitualmente el fundador y los directivos principales se han dedicado durante mucho tiempo a la gestión de los trabajadores de una forma legal, jurídica y un tanto paternalista, propia de una visión muy doméstica y poco profesional. Si se entiende que la buena gestión moderna del empleado comprende temas como la selección, el desarrollo profesional y el diseño de carrera, entenderemos lo distante que se encuentra la típica empresa familiar del buen aprovechamiento de la materia. En este sentido, la gestión de los recursos humanos en una empresa familiar de primera generación realmente no existe. En la práctica, la intuición dirige al empresario, lo cual es bueno en los inicios del negocio, por lo cual, podemos decir que es su sentido común el que dicta cómo dirigir al personal. Dado el caso de que la compañía empiece a crecer y a desarrollarse hasta alcanzar cierta magnitud, la empresa familiar empezará a requerir una gestión más directiva y profesional.

Por su parte Basile (2018) investigó el impacto que tuvo la profesionalización de la gestión de la empresa familiar en los aspectos tales como: la estructura organizativa y la toma de decisiones.

En cuanto a la estructura organizativa, pudo evidenciar que en las etapas iniciales las organizaciones familiares cuentan con una estructura simple, el fundador lleva adelante todas las actividades necesarias para que el negocio funcione y crezca paulatinamente. Hay una gran dependencia de los miembros familiares y una escasa formación en gestión. El fundador maneja la organización como él quiere, es decir, que en los comienzos suelen no tener en cuenta lo que la empresa necesita. Esta situación cambia totalmente luego de unos años ya que, en paralelo al crecimiento, la empresa va dejando a un lado las estructuras centralizadas para dar paso a unidades funcionales con directivos de nivel medio, contando con un control formal y sistemas de gestión descentralizados.

Respecto al proceso de toma de decisiones se pudo evidenciar que estaba centralizado en la figura del fundador. Gran parte de las decisiones eran tomadas por instinto y carecían de algún análisis profesional del tema particular. En cambio, en las organizaciones profesionalizadas se pudo detectar que, aunque la toma de decisiones sigue siendo un tema difícil, las mismas son llevadas adelante por más de una persona, la intuición fue remplazada por un análisis minucioso y profesional del tema, donde se tienen en cuenta informes e indicadores. La influencia de la participación de la familia en el negocio, también es, un aspecto relevante que influye en la toma de decisiones. Esta influencia aporta una complejidad adicional a la gestión del talento, incluyendo los procesos de reclutamiento y selección de personal, políticas de formación y desarrollo, evaluación de desempeño y el diseño de los sistemas de retribución.

Con respecto a los procesos de reclutamiento y selección, una de las problemáticas frecuentes es no contar con criterios claros al momento de necesitar cubrir una vacante. De esta manera al momento de reclutar y seleccionar a su capital humano utilizan a sus redes sociales más cercanas y familiares, guiándose por referencias personales. (Gersick et. al., 1997; Aldrich y Langton, 1998).

Por lo que, este tipo de organización como señalan Carrasco Hernández, Sánchez Marín y Meroño Cerdán (2014) utilizan criterios basados en el encaje de la cultura y valores de la organización. En otras palabras, en este proceso ponen más énfasis a las acciones informales de formación para sus empleados y que estas estén orientadas a largo plazo.

En contraposición a las empresas no familiares, las cuales utilizan criterios válidos y objetivos al momento del reclutamiento y selección. Por lo que este tipo de empresas a diferencia de las familiares tienen como afirman, Bowen y Ostroff (2004) y Azevedo y Akder (2011) un aumento positivo del uso de procesos formalizados, generando un alto nivel en el desempeño organizativo.

Cabe destacar, que en las organizaciones el proceso de reclutamiento refiere a la atracción de los mejores candidatos para cubrir los puestos vacantes dentro de la organización, implementando un conjunto de técnicas y procedimientos específicos (Hernández Díaz, Liquiano Rodríguez y Silva Olvera, 2014).

De esta manera, como manifiesta Dolan Simon (2007) mediante la implementación de prácticas orientadas a la contratación de nuevo personal, se persigue el objetivo de encontrar y ubicar a la o las personas que mejor se ajusten al perfil del puesto vacante en la organización.

La importancia de contar con procedimientos formales en el proceso de selección y reclutamiento tiene múltiples beneficios. Entre ellos se destaca un

desempeño organizativo eficiente, como así también los empleados son capaces de obtener, desarrollar y aplicar con motivación los conocimientos y habilidades en coherencia con las particularidades de la empresa. (Subramony et al., 2008; Crook et al., 2011). Por consiguiente, analizar la importancia de la gestión del talento en las empresas familiares es uno de los objetivos que persigue la siguiente investigación. Entendiéndose, que este es un aspecto clave para el desarrollo y un mejor funcionamiento de las empresas familiares, aunque suele ser una de las problemáticas que se presenta de manera más frecuentes.

Así lo señala un estudio realizado por la Fundación Observatorio Pyme (FOP) en el año 2016 publicado en el diario *Ámbito* (2017), indica que el 82% de las empresas en Argentina tuvo dificultades para reclutar personal calificado, durante el último quinquenio este nivel de dificultad ha persistido e incluso se ha agravado. Es decir, al mismo momento que decreció la demanda de empleo, se incrementó la dificultad para incorporar los talentos humanos adecuados.

En otras palabras, la dificultad radica en la gestión de talento. Este último conceptualizado por Jaramillo Naranjo (2005) como el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros. Todos estos, se orientan y conducen a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Otra definición es la planteada por Maison (2013), la cual considera que la gestión del talento consiste en la capacidad que tienen las organizaciones para combinar integrar y potenciar todo su capital humano. Para aprovechar al máximo el potencial de cada miembro de la empresa, sin excluir aquellos menos habilidosos o quienes tienen otros tiempos de aprendizaje para entender y adaptarse a la dinámica de la empresa.

Por tal motivo, si las empresas familiares se focalizaran en optimizar la gestión de talento, estas podrían consolidar su capital humano teniendo empleados motivados y bien entrenados. Esto generaría un aumento en el sentimiento de autorrealización y satisfacción, y a su vez alcanzar objetivos dentro de la empresa y además hacerla más competitiva

En relación a esta problemática, también se manifiesta al momento de ascensos o para cubrir nuevos puestos, las empresas familiares priorizan la antigüedad que poseen sus colaboradores. Ya que, para los directivos estar varios años en la organización es símbolo de lealtad. Como consecuencia, en la mayoría de los casos, tienen en cuenta la antigüedad, al momento de promoverlos o premiarlos e incluso les dan más peso a las recompensas no monetarias en lugar de utilizar otras maneras de retribución variables. (Anderson y Reeb, 2003; Gomez-Mejia et al., 2001, 2003).

También al momento de realizar las evaluaciones de desempeño, utilizan criterios subjetivos, lo cual tiene sus desventajas. Las evaluaciones de desempeño, como lo señala Leach (1999), es un proceso que mediante estas los colaboradores de una empresa saben qué se espera de ellos y cuál es su rendimiento, si están haciendo correctamente sus tareas o que deberían mejorar. Si esto se lleva a la práctica de una manera objetiva, se pueden identificar las áreas que requieren perfeccionamiento y las que, teniendo buenos rendimientos, se pueden reforzar (Leach, 1999).

En síntesis, tras lo expuesto antes, se puede destacar la importancia de profesionalizar dichos procesos de gestión del talento humano en empresas de familia. Ya que implica transitar un proceso en el que la organización se empieza a manejar y administrar como una empresa en lugar de una familia. De esta manera los empleados de la organización serían seleccionados por sus habilidades, capacidades y experiencia, y no por el simple hecho de ser un miembro de la familia o cercano a ella. Como

consecuencia, los directivos contarían con un sistema de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente. A demás, el cual resultaría independiente de la pertenencia a la propiedad familiar (Meroño Cerdán, 2009).

En relación a ello, Antognolli et al (2012) plantea una serie de herramientas metodológicas para profesionalizar los procesos de gestión de talento en las empresas familiares. La misma inicia con un autodiagnóstico; sería un primer acercamiento a la familia, esta sirve como herramienta de autoconocimiento, reconocimiento y autodiagnóstico. Este, permite aproximarse a las necesidades de la empresa familiar y darle elementos para operar, enfocándose en la generación de un plan de acción a medida. Siguiendo al autor, entre los resultados y beneficios de este primer paso se podría evidenciar lo que se ignora como así también lo que se conoce en relación a la gestión de la empresa familiar. Además, funciona como orientación a los directivos y familia haciendo un repaso por aspectos relevantes, induciendo un marco teórico-temático de referencia para la discusión, análisis y diseño del protocolo familiar; además induce al debate sobre temas claves, como la relación gobierno - empresa y la relación familia-empresa y la relación empresa-comunidad.

Otro resultado del autodiagnóstico, son clarificar las coincidencias y divergencias de percepción individual sobre cuestiones críticas que hacen a la correcta administración de la empresa familiar. Observar y relevar el desempeño y funcionamiento de la familia ante una consigna, por lo que, es una oportunidad preliminar para observar también las relaciones familiares, intra e intergeneracional; madre e hijos, padre e hijos, entre hermanos y primos, entre otros.

A esto le sigue, el proceso de protocolización de la empresa. Este aspecto se refiere a un tema que suele presentar dificultades en las empresas familiares: la sucesión. Está orientado fundamentalmente a lograr la trascendencia a lo largo de las

generaciones, profundizando el equilibrio en las familias que las componen, y dando un marco de previsibilidad al patrimonio empresarial. Este proceso consiste, en establecer algunas pautas mínimas a seguir para brindar al proceso un marco de coherencia y continuidad (Antognolli et.al. 2012).

Siguiendo al autor, este sugiere, además, otra herramienta que es de seguimiento. Este instrumento es para relevar los resultados y el impacto alcanzado. Mediante este proceso, se evalúan los potenciales resultados o efectos del proceso de construcción del protocolo de la empresa familiar y las competencias del profesional a cargo. De esta forma, se obtiene información significativa, para que luego se puedan efectuar las modificaciones necesarias.

De este modo, “El eje rector es la profesionalización, ordenar y establecer reglas claras de acción, diseñar entre todos los miembros tomadores de decisión de la familia empresaria el mapa de ruta compartido, y transitar el crecimiento y la expansión.” (Antognolli et. al., 2012. p.21)

Asimismo, una vez profesionalizada la empresa familiar, se establece en los mismos, procesos que regularán la forma de convivencia. Además, se incluye, una infraestructura para la toma de decisiones y canales formales de comunicación. Como consecuencia de este proceso, en una organización profesionalizada, los procedimientos, organizaciones y controles se encuentran más claros y rígidos, fundamental para marcar la dirección de la empresa, operando con misión, visión y objetivos tanto a corto como a largo plazo, que ya se determinaron (Basile, 2018).

De este modo, se define como objetivo general para el presente trabajo analizar la profesionalización de los procesos de gestión del talento humano en empresas de familia de la ciudad de Córdoba Capital.

Y como objetivos específicos se definen:

- Indagar sobre los procesos de gestión del talento en empresas de familia.
- Analizar los momentos que impulsaron el desarrollo de la profesionalización de la gestión del talento humano en empresas de familia.
- Describir la importancia que representa la gestión del talento y el proceso de planeación estratégica según cada empresa familiar.

Métodos

Diseño

A partir de los objetivos propuestos respecto al objeto de estudio, las empresas familiares, se definió una investigación de tipo exploratorio con un enfoque cualitativo.

Ya que como lo definen, Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista (2010), los estudios exploratorios sirven para identificar conceptos o datos probables y relevantes en el tema sobre el que se está indagando y preparan el terreno para futuras investigaciones. Estas últimas dirigidas a profundizar sobre la temática de interés la profesionalización de talento y las expectativas en torno a este proceso de los directivos.

Se eligió un enfoque cualitativo, por la naturaleza de la problemática planteada a los fines de recabar información y datos según las preguntas de investigación planteadas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista, 2010). En este caso, se recabó información a partir del relato de los directivos y colaboradores del área que se encarga de la administración del capital humano. De esta manera, se obtiene una visión, experiencias y emociones de las personas que viven y experimentan los acontecimientos del entorno en el que trabajan, para llegar a una perspectiva más general.

Participantes

La población de la presente investigación estaba conformada por todas las empresas familiares de la localidad de Córdoba, Capital. Según un estudio realizado por Infonegocios (2018) el tamaño es de 140 empresas.

La muestra de los participantes se seleccionó siguiendo el criterio no probabilístico – intencional. Este último, permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos., se opta por este tipo cuando la población es variada y de gran tamaño como el presente caso (Otzen y Manterola, 2017). Además, se elige este criterio, dado los tiempos de desarrollo del trabajo referido

al presupuesto y las limitaciones geográfica y la gran cantidad de empresas familiares existentes en la ciudad de Córdoba. De esta manera, la muestra conformada fue no representativa si no que tuvo su aspecto sustancial en la elección intencional a partir de los objetivos propuestos de la presente investigación.

En este caso la muestra se conformó por 4 empresas familiares de la ciudad de Córdoba, Capital. Respecto los participantes del estudio fueron los directivos de estas y los encargados de administrar el capital humano los entrevistados.

A las personas que participaron en esta investigación se les solicitó el consentimiento informado por escrito. En el Anexo N° I se incluye el modelo del formulario correspondiente.

Instrumentos

La técnica utilizada para el relevamiento de información fue la entrevista en profundidad, dado que como señala Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) se emplea en estudios de tipo cualitativo como el presente para dar cuenta de los detalles. Como herramienta se implementó un guía de preguntas abiertas (ver modelo en el Anexo II). Esta última se configuró a partir de las categorías de análisis, según el objetivo de la presente investigación como así también los conceptos alusivos a la gestión del talento.

Las entrevistas algunas se realizaron en los lugares de trabajo de los participantes y otras a través de Zoom, todas fueron grabadas en formato de audio para su posterior transcripción y análisis.

Análisis de datos

Los datos e información obtenida mediante las entrevistas se procesaron a través de un análisis cualitativo, considerando los ejes propuestos y establecidos en la guía de pautas.

A partir de ello, se sistematizó la información a partir de un esquema donde puedan entrecruzarse las variables y categorías de análisis con las respuestas de cada uno de estos participantes para luego generar e identificar los denominadores comunes en cada una de sus respuestas contrastándolos con los objetivos de indagación. Las variables conceptuales de este estudio fueron:

- Procesos de gestión del talento
- Primer proceso de Profesionalización
- Importancia de la Profesionalización

Definiciones conceptuales

Proceso de gestión del talento

Consiste en el conjunto de actividades, tareas y/o procesos que cada empresa desarrolla para la gestión del talento, como ser: reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, retención y auditoría.

Primer proceso de Profesionalización

Se refiere a los momentos que impulsaron el desarrollo de la profesionalización de la gestión del talento humano en empresas de familia y que ayudaron a mejorar los procesos y/o resultados.

Importancia de la Profesionalización

Comprende la función y/u objetivo que representa la profesionalización para los directivos de estas empresas y la visión estratégica que dispongan dentro de sus planes en el corto, mediano y/o largo plazo.

Definiciones operacionales

Proceso de gestión del talento

Preguntas: 1-8, Anexo II.

Primer proceso de Profesionalización

Preguntas: 1-3, Anexo II.

Importancia de la Profesionalización

Pregunta: 1, Anexo II.

Resultados

Procesos de gestión del talento

Las respuestas de la entrevista de la empresa familiar 1 permitieron detectar un trabajo de distribución y diversidad de acciones, donde no se encuentran alineadas bajo un sentido de gestión estratégica sino más bien circunstancial, en el que consideran que trabajar a lo que atañe a cada puesto de trabajo y haciéndolo a consciencia es la mejor manera de aplicar el conocimiento. En esa línea, la empresa describió que para poder administrar a su equipo de talentos es suficiente con el hecho de mostrar lo que deben hacer y luego realizar un seguimiento en el día a día de manera personal conversando y sintiendo lo que van experimentando cada uno de los integrantes, describiendo que la charla y el intercambio personal/ informal es lo que mejor les sienta para articular dicho seguimiento y por ende tener una óptima administración de personal. No disponen de un área propia para la gestión del talento y tienen tercerizado el proceso de liquidación de sueldos con una consultora de recursos humanos.

En la empresa familiar 2 se han desarrollado proceso de reclutamiento externo únicamente, pero con perfiles definidos y claros conociendo las exigencias y requisitos de los puestos. No disponen de información sobre la medición del nivel de satisfacción del personal. Las principales tareas que se gestionan son: administración de legajos y liquidación de sueldos. Las remuneraciones están reguladas por un convenio colectivo de trabajo.

En la empresa familiar 3 el reclutamiento siempre se hizo por referencias de empleados y conocidos. Nunca existió un proceso riguroso de selección. La incorporación se hace de manera intuitiva.

Al momento del ingreso, se realiza un proceso de inducción para mejorar la adaptación de la nueva integrante, tanto en el puesto como en resto de la organización, aunque este proceso no está formalizado.

En cuanto a los programas de formación y desarrollo para los empleados, no están contemplados, por lo tanto, la ausencia de capacitación implica que los conocimientos los adquirieron en otros lugares de trabajo y las habilidades las desarrollaron con la práctica en el puesto, guiados por los empleados con más experiencia.

Nunca se realizaron evaluaciones de desempeño en forma sistemática, pero declararon que disponen de reuniones de trabajo semanales donde se ofrece la participación de todos los integrantes y se comparte el desempeño general de la organización, estableciendo nuevos objetivos e incentivos de ventas.

Respecto al tema de retribución, las empleadas cobran salarios de convenio y un incentivo por el logro de determinados objetivos. Además siempre tuvieron recompensas para fechas especiales como día del trabajador y fiestas de fin de año. La persona entrevistada no pudo informar de las retribuciones de los familiares.

En la empresa familiar 4 el proceso de reclutamiento que implementa es tanto interno como externo. En el proceso de reclutamiento externo se emplean distintas técnicas como anuncios en periódicos, páginas de internet, convenios de pasantía con diferentes facultades de la ciudad de Córdoba, Capital y también se utiliza un programa de referidos por parte de los empleados.

Por otra parte, se puso de manifiesto que el proceso de selección de personal se fue modificando a través del tiempo. Hoy se está implementando el proceso de selección por competencias.

La incorporación de empleados no se hace por motivos afectivos ni por altruismo sino que se privilegia la idoneidad del postulante.

En cuanto a los programas de formación y desarrollo, los mismos se implementan para todos los integrantes de la empresa, de acuerdo a las necesidades de los empleados y a la planificación que realiza el departamento de recursos humanos, con la particularidad que los programas destinados a los familiares están enfocados a temas de liderazgo y de gestión.

Respecto a los procesos de evaluación de desempeño y el entrevistado declaró que todavía esta herramienta no se está aplicando, pero está dentro de los objetivos estratégicos de la empresa en un mediano plazo (1-2 años).

Por último, en lo que refiere al sistema de retribución, la empresa se rige por dos convenios colectivos de trabajo, uno para la parte operativa y otra para la administrativa. Según expresó el entrevistado, por las condiciones del contexto externo están suspendidos los programas de premios y/o incentivos.

Primer proceso de Profesionalización

La empresa familiar 1 tiene 15 años de antigüedad en el mercado, según su declaración inició su profesionalización a partir del crecimiento en ventas durante el año 5. La hija del fundador explicó que, al aumentar las ventas también aumentaron las operaciones bancarias, las compras a proveedores, las generaciones de facturas, entre otros. De este modo, le aconsejo al fundador que contratara más personal. Para este proceso recurrieron a los conocimientos generales para la publicación de un aviso. Las exigencias para cubrir los puestos no fueron excluyentes. Y entre los primeros entrevistados acudieron a personas referenciadas de amigos.

Otro de los momentos que marco un momento de profesionalización fue la necesidad de cumplir con la implementación y desarrollo de programas de capacitación

en normas de higiene y seguridad. Si bien no fueron desarrolladas por la propia empresa, recurrieron a su Aseguradora de Riesgos del Trabajo para tener un primer contacto con un programa formal y estructurado.

Por su parte, según las declaraciones de la entrevista de la empresa familiar 2 las causas que llevaron a profesionalizar la empresa fueron: el aumento del nivel de actividad, es decir, la cantidad de operaciones, la cantidad de empleados que no son miembros de la familia y no son propietarios, el aumento de los riesgos de robo y/o pérdida de mercadería y la necesidad de disponer de información clara y oportuna.

En la empresa familiar 3 el proceso de formalización inició a partir del crecimiento comercial con la apertura de las sucursales. Esto derivó en un aumento en la cantidad y volumen de stock que manejaba la empresa y requirió la incorporación de más capital humano.

Ante esta situación, los miembros familiares comprendieron que carecían de las capacidades y el talento necesario para acompañar este crecimiento, pero también decidieron no perder la oportunidad que ofrecía el mercado, lo que generó que solicitaran asistencia externa de profesionales como Contadores Público, Abogados y Licenciados en Recursos Humanos. Si bien la empresa todavía no tiene los recursos económicos para poder incorporar de manera permanente en la nómina a un Director, considerar importante contar con los conocimientos y habilidades de profesionales.

El proceso de formalización de la empresa familiar 4 comenzó a partir de la incorporación del primer hijo del fundador y la de su cuñado, a las áreas de compras y pago a proveedores respectivamente, su hijo como ayudante del encargado de compras por su baja experiencia, y su cuñado como encargado de pago a proveedores.

Las actividades se volvieron más complejas y demandaron mayor cantidad de personal tanto administrativo como operativo, es decir, la empresa siguió creciendo, las

relaciones interpersonales se volvieron más complejas debido a que el padre era jefe y dueño en la empresa familiar pero era padre al finalizar la jornada laboral

El fundador en éste período demostró que tiene muy buenas aptitudes para el liderazgo, al poder coordinar las tareas a desempeñar y los miembros de la empresa. Se destaca una frase que dijo el fundador en la entrevista: “la incorporación de mi familia a la empresa representó un crecimiento personal y profesional para mí”.

Cabe destacar también que para enfrentar estos nuevos desafíos su esposa formó parte de la empresa asumiendo un papel directivo y de control sobre las tareas desempeñadas por el resto del personal.

Como parte de la profesionalización de esta empresa, existe vigente un protocolo familiar que regula el desarrollo de los vínculos familiares con temas que tienen que ver exclusivamente con gestión de la empresa.

Importancia de la Profesionalización.

En la empresa familiar 1, la entrevistada declaró que tienen mucho interés por comenzar a incorporar personal profesional formado y/o con experiencia comprobable. Y que tienen pensando acudir a alguna consultora de recursos humanos para que los puedan ayudar con el desarrollo del proceso. Hasta tanto ellos puedan disponer de un área propia de recursos humanos.

Para esta empresa la gestión del talento es una obligación jurídica como sociedad comercial, describieron que son procesos que requieren de una inversión monetaria que no están dispuestos a realizar actualmente.

Por su parte, la empresa familiar 2 tiene una visión estratégica de mediano y largo plazo que incluye la definición de políticas de recursos humanos y desarrollo de programas de capacitación interna. Consideran que es necesario ofrecer nuevas herramientas para una gestión del talento más eficiente.

La empresa familiar 3, declaro que la gestión del talento es una de sus principales necesidades que les ayuda a promover un ambiente de trabajo óptimo donde identifican un mejor desempeño de las trabajadoras. En el corto plazo prevén incorporar a una persona en el área administrativa para que se encargue de gestionar los legajos, informar reportes de desempeño por ventas y llevar el control de las comisiones también que se generan por ventas.

La empresa familiar 4 reconoció que contar con los empleados talentosos es una ventaja competitiva. Primero porque aporta una productividad que les va asegurando un desempeño productivo y comercial, y luego porque es un factor de contagio que transmite las formas de llevar adelante el trabajo de manera eficiente. Dentro de sus objetivos de corto plazo, tiene programada 1 capacitación sobre habilidades ágiles (scrum).

Discusión

Sobre la profesionalización de la gestión del talento humano en empresas de familia de la ciudad de Córdoba Capital se puede establecer que existe amplia bibliografía e información sobre la gestión de la empresa familiar, pero generalmente lo que se publica se refiere a la dirección y a la relación entre los integrantes de la familia, dejando de lado la problemática de los Recursos Humanos que trabajan en la empresa sin ser familiares ni accionistas.

La concentración de la propiedad de la empresa alrededor de una misma familia es la característica más evidente de la diferencia entre las empresas familiares y las no familiares. La concentración de poder en un único entorno familiar facilita que se diluyan las barreras que habitualmente existen entre los ámbitos familiar y laboral. De esta forma, características propias del entorno familiar pueden introducirse e influir en el negocio, y viceversa (Bronzino, 2016).

Profesionalizar la empresa familiar es un camino largo, y una apuesta valiente que supone renunciar a una parte de la libertad de la que disponen los propietarios, pero es un proceso que puede aportar numerosas ventajas a la compañía de cara a garantizar competitividad y su continuidad futura.

Para comprender e interpretar los resultados de la investigación se abordó como primer objetivo, los procesos de gestión del talento que podían tener desarrollados en las empresas de familia.

Aquí se encuentran procesos que describen un estilo de gestión orientado a la administración de personal, en donde las tareas más frecuentes son: administración de legajos, altas, bajas, control de ausentismos, liquidación de sueldos, entre otros. Todos estos tienen la particularidad común de integrar las obligaciones jurídicas de la propia empresa.

En las empresas familiares relevadas, los procesos de gestión estratégica del capital humano son informales y no están estructurados, lo que pone en riesgo la eficiencia en el desarrollo de las tareas.

Profesionalizar la compañía también supone dotar a la misma de los recursos humanos adecuados para su gestión, un aspecto muy importante en este sentido es el desarrollo de las capacidades (tanto a nivel de formación como de experiencia) de los miembros familiares que ocupen (o puedan ocupar en un futuro) puestos directivos para que lo hagan de un modo efectivo, o bien la correcta selección de profesionales externos que deben ser partícipes del modelo de empresa que desean los accionistas.

Aunque los procesos de desarrollo del personal (que no es miembro de la familia) son limitados ya que una organización familiar de gran tamaño posee una dinámica distinta a la de una pequeña empresa familiar, y para los externos resulta completamente diferente trabajar en estas dos clases de organización. Si trabajan en una empresa familiar profesional pueden incluso escalar hasta el Directorio, mientras que en la otra difícilmente lograrán una posición directiva, pues éstas se reservan a los miembros de la familia (Belausteguigoitia, 2004).

Los sistemas de retribución se limitan a lo determinado por los convencios colectivos de trabajo de cada actividad, es decir que se basan en criterios objetivos.

En toda empresa la evaluación del desempeño se produce siempre, de manera formal o informal, explícita o implícita, y tiene consecuencias muy importantes para el empleado, tanto en su promoción profesional y su retribución, así como sobre su motivación. Por todo ello, es importante que el proceso de evaluación se realice de la mejor manera posible, con profesionalidad y rigor, y sin dejarlo a merced del criterio o voluntad del directivo supervisor. En la empresa familiar esta objetividad es especialmente importante.

Cualquier persona que ingrese a trabajar a una empresa familiar, ya se de la familia o no, debería tener claro que su desempeño será evaluado igual que el resto de sus compañeros de trabajo, fomentando así la justicia entre miembros familiares y no familiares. Igualmente, el sistema de evaluación debería ayudar a que los empleados no familiares perciban que no se da preferencia a los familiares que trabajan en la empresa y que todos son evaluados bajo las mismas normas y condiciones (Tapies, 2008).

Es por ello que al profesionalizar la organización se neutralizan esos efectos y los miembros de la familia que trabajan en la empresa son evaluados de la misma manera que los demás empleados.

Entre las fortalezas de la gestión del talento, las empresas familiares acuden al asesoramiento externo, es decir, servicios de consultoría para gestiones como ser selección. Es una buena opción para cubrir una necesidad específica de personal, enfocando y orientando las actividades de manera más eficiente, ya que el proceso es llevado a cabo por personal con formación y experiencia.

Por último, respecto a los subsistemas, el de capacitación no tiene un amplio desarrollo, dejando desactualizado los conocimientos y habilidades que cada puesto demanda. Generando una autolimitación para el crecimiento y desarrollo del talento humano. Esto mismo expresa Anzorena (2008) al manifestar que el secreto está en poder decodificar las competencias es decir aquel cúmulo de conocimiento destrezas y habilidades que pueden ser aplicadas y que si no es analizado todo el espectro que atañe a la organización no se podrán detectar entonces las habilidades que son características de sus colaboradores y de nada servirá toda actividad que se pretenda llevar adelante.

Siguiendo el orden de los objetivos específicos, respecto al análisis de los momentos que impulsaron el desarrollo de la profesionalización de la gestión del talento humano en empresas de familia, se puede establecer que las organizaciones transitan

distintas etapas desde su fundación hasta que surge la necesidad de profesionalizarla. En un comienzo, las organizaciones cuentan con una estructura organizativa simple, donde el fundador lleva adelante todas las actividades que requiere la empresa. Posteriormente esto es insuficiente para continuar con el crecimiento de la organización.

Aquí se evidencia que la necesidad de llevar adelante la profesionalización se debe a los siguientes factores: el nivel de actividad económica, la necesidad de medición y control y la estructura o tamaño de la nómina.

Las profesionalizaciones de estas organizaciones se sitúan sobre una indiferencia o confianza que no pasa por el trabajo en el capital humano sino más bien si lo económico y lo comercial va bien todo lo otro se encauzara y encaminara a estas líneas. Siguiendo con la línea de Maison (2013) este autor en su reflexión teórica ratifica que se lograra la ventaja competitiva si es posible trabajar el talento en estos colaboradores para de esa forma potenciar sus competencias que surgirán desde la cultura organizacional. Pues bien, en las organizaciones estudiadas nada de esto se ha podido advertir, sino que la cultura organizacional pasa por sobre otras aristas como ser la económica y la comercial la cultura patriarcal del trabajo mucho y juegue poco comercialice mucho genere ganancias, pero sin darse cuenta que la verdadera ventaja competitiva como dice Maison (2015) se encuentra en apostar al capital humano y más aún en desarrollar el talento en sus competencias.

La cultura según Maison (2013) debe estar fomentada desde un sistema de valores que se apropie de una filosofía que se enfoque en el liderazgo para establecer el desarrollo del talento si una organización no tiene en sus rasgos culturales la idea de fomentar el desarrollo del personal difícilmente podrá pensar entonces en una profesionalización de la gestión del talento. Es decir que este autor muestra una lógica secuencial pura en donde si no se piensa en el recurso humano lisa y llanamente menos

aun en la gestión y potenciación del talento. Entonces es muy críticamente la posición de las empresas familiares estudiadas que no tienen esta filosofía o al menos no la han demostrado al momento del relevamiento, estableciendo entonces un desarrollo que se basa en una cultura organizacional sin un establecimiento de sus artefactos en lo que implica el desarrollo del capital humano.

Por su parte siguiendo a Tejada Pérez, Abila Gutiérrez y Nelson (2016) en su estudio explican que de no trabajar estos lineamientos las organizaciones poseen inconvenientes desde su foro interno en poder estructurar y desarrollar un desempeño óptimo ya que se les dificulta conformar un equipo de trabajo que pueda sostenerse en el tiempo. Es decir que las empresas familiares que no encuentran un sentido de su cultura organizacional establecida desde la potenciación de su capital humano no podrán sostenerse en el tiempo sino apuestan a estos recursos, y que será simplemente una fantasía el poder enfilarse detrás de la variable económica y comercial únicamente.

Una organización profesionalizada tomará decisiones de manera más analítica o comprensiva, en contraposición a los modelos personalistas cuya forma de actuar está basada fundamentalmente en criterios particulares y en la intuición de uno o pocos individuos. En el proceso de profesionalización, las empresas deben definir sus estructuras y sus procesos formales, así como establecer objetivos y reglas claras de funcionamiento.

Por último, respecto a las expectativas de los encargados de la gestión dentro de las organizaciones sobre la posibilidad de desarrollo de procesos de profesionalizar, se pudo establecer que estas empresas tienen una visión estratégica a futuro y vinculan el éxito organizacional con la gestión del talento.

Aunque también se identificó que si bien son importantes no hacen a la primera instancia y desarrollo de las organizaciones. Es decir que no entienden que la

administración de los recursos humanos y más aún la gestión de los talentos sea una necesidad primordial y un supuesto de primer orden para ser trabajado desde el inicio de su organización.

Por aspectos más urgentes como ser de índoles económicos las empresas familiares dirigen sus recursos hacia el desarrollo de procesos más comerciales y operativos.

Sainz de Vicuña Ancin (2015) describe que en ese marco de desarrollo de consolidación de la organización la gestión del talento en las empresas familiares es una herramienta trascendental para gestar oportunidades y desarrollarlas con mayor profundidad. Es decir que este caso omiso que realizan las empresas familiares va quintando la oportunidad para el desarrollo y profesionalización de su desenvolvimiento, evitando entonces poder aprovechar sus capacidades y sus lineamientos técnicos como genéricos. Siguiendo esta premisa se aprecia con mayor fuerza lo que este autor menciona como el desfasaje entre una gran población de organizaciones y una oferta del capital humano calificado que no logra estar a la altura de las expectativas y también de las exigencias que las organizaciones tienen para subsistir, consolidarse y crecer, que de hecho tienen una filosofía errada en base a la perspectiva de este autor ya que como bien se decía estas sostienen que primero deben concentrarse en lo económico y comercial y luego harán base sobre los recursos humanos, todo lo contrario piensa este autor.

En esta misma línea, la consultora Deloitte (2015) explica en sus estudios que los colaboradores se sienten con mayor sentido de pertenencia y pretenden continuar con un trabajo eficiente siempre y cuando la organización sea capaz de demostrar serias posibilidades para su promoción, es decir que una vez más que la perspectiva que fue escuchado por la voz de estos directivos de empresas familiares puede ser catalogada

como errónea ya que al no mostrar serias intenciones de consolidación para sus colaboradores no podrán gestar ese sentido de pertenencia y aún más una plataforma de incentivo y motivación para que estos se desempeñen efectivamente.

Se suma a estas investigaciones la postura de Maison (2013) quien describe que la gestión del talento es un factor diferencial que a las organizaciones le permiten destacarse en el mercado y trascender desde lo individual para que la capacidad de cada uno de sus empleados pueda repercutir en el desempeño de la organización y que de esta forma se potencie el capital humano trazando una perspectiva estratégica a diferentes estadios y estamento de la propia organización es decir que Maison (2013) conceptualiza la gestión del talento como un herramienta que profesionaliza. Esto no puede ser ramificado en las empresas familiares de ninguna manera se encuentra esta filosofía sino más bien una idea de profesionalización que pasa por otros estándares y que no permite entonces aprovechar al máximo los elementos de los habilidosos o los potenciales habilidosos que tienen estas empresas familiares. En concreto los resultados permiten dilucidar que las empresas familiares subestiman la idea de profesionalización y que no puede llevar adelante el desarrollo de sus organizaciones sino es pensando primeramente en la vista económica y luego en todo lo que aplica al desarrollo de los recursos humanos.

La falta de profesionalización de la gestión del talento se respalda en los conocimientos limitados y poca visión estratégica de sus fundadores para esta administración.

Jaramillo Salgado (2002) expresa que las empresas familiares a través de sus directivos deben estar a la altura de sus necesidades circunstancias y condiciones y para esto es fundamental la disposición política de aplicar lineamientos de gestión de recursos humanos. En este contexto puede decirse que estas organizaciones no se

encuentran con los lineamientos de predisposición asertiva ya que si bien son conscientes que deben apostar al desarrollo de sus capacidades tienen una mirada segada acerca de cuáles son las variables en las cuales deben concentrarse mucho se dijo acerca de que sus prioridades se ramifican en lo que atañen a la variable comercial y económica, inflándose erróneamente y subestimando todo lo que aplica a los conceptos blandos como es claramente el de los recursos humanos y más aún el desarrollo de su personal. En ese marco la predisposición puede ser positiva, pero no así la preparación y la condiciones para poder materializar la buena intención.

Desde este modo puede concluirse que la gestión del talento en empresas familiares que busquen la continuidad de sus actividades necesita incluir dentro de su gestión estratégica los procesos vinculados al capital humano.

En ese marco Chrisman, Schei y Chuan (2008) dicen que la empresa familiar no puede dejar librado al azar el desarrollo y la articulación de sus colaboradores y que en aquellas empresas que no se encuentran atentas a estas premisas en el corto y mediano plazo estarán condenadas a la obsolescencia o tal vez no pasen de la segunda generación; Estas estadísticas eran mencionadas por el estudio estipulado y expresado por Quijada Pérez, Abila Gutiérrez y Nelson (2016) quienes explican que de las empresas familiares que existen solamente algunas pueden trascender a la segunda generación mientras que claramente casi el 70% se queda en la transición entre la primera y la segunda generación, pues bien esto es justamente lo que describe Belak y al mismo tiempo Crisman, Scheir, Chuar.

En la presente investigación se han trabajado sobre un contraste de antecedentes que enriquecen la mirada de un profesional de recursos humanos y también aportan acerca de la diversidad que aplica a las empresas familiares y que haber estudiado desde un enfoque cualitativo todas las manifestaciones permite generar una primera

aproximación al desarrollo de un fenómeno que en Argentina, al tratarse de empresas familiares que son las células motorizadoras de la economía del país, trabajar en estos conceptos permitirá en un futuro inmediato poder perfeccionar y reconocer nuevas aristas de todo lo que es la aplicabilidad de herramientas de recursos humanos en estos contextos.

Ampliar el conocimiento sobre una temática común y cotidiana en esta sociedad, es crear contenido para la toma de decisiones, tanto para los profesionales y asesores, como así también para los directivos de las organizaciones.

El hecho de perfeccionar al abordaje a las Pymes y organizaciones familiares, flexibiliza el horizonte de abordaje de los jóvenes profesionales que pretendan dar su mirada crítica en el contexto laboral argentino. Es por ello, que la presente investigación genera nuevos disparadores para reflexionar sobre cómo tomar contacto a con estos prospectos, generando propuestas adaptadas a sus necesidades, requerimientos y expectativas.

No obstante, el trabajo presenta ciertas limitaciones que no pueden dejar de señalarse.

En primer lugar los resultados de este estudio no pueden generalizarse sin más, dado que se ha partido de una muestra no probabilística del tipo intencional, lo cual supone un procedimiento arbitrario que no garantiza la representatividad de la muestra. Este tipo de muestreo, muy común en los estudios con enfoque cualitativo, se realiza particularmente teniendo en cuenta las necesidades del investigador.

Por otra parte existe una limitación en cuanto a los datos suministrados por las empresas, que por cuestiones de confidencialidad no brindan información suficiente para poder hacer un análisis más profundo.

En conclusión, se confirma que las prácticas de recursos humanos son significativamente diferentes entre empresas familiares según el tipo de dirección. Las empresas de dirección familiar adoptan unas prácticas de recursos humanos menos formales, mientras que las empresas familiares de dirección profesional se caracterizan por la aplicación de principios empresariales en su gestión de recursos humanos.

Entre las recomendaciones, se considera importante destacar la función y rol del Estado para fomentar e impulsar el desarrollo de procesos de profesionalización. En este sentido, es importante que los objetivos y políticas gubernamentales estén alineadas con la productividad y el interés por el crecimiento del mercado de PyMEs que también son empresas familiares.

Finalmente, este trabajo, como toda investigación, genera nuevas preguntas y nuevas ideas que pueden ser objeto de interés para futuras líneas de investigación.

En primer lugar sería conveniente partir de la presente investigación para realizar estudios con enfoque cuantitativo con el objetivo de plantear variables que sirvan para medir los niveles de profesionalización en la gestión de las empresas familiares.

Así mismo, sería conveniente continuar investigando la influencia del proceso de profesionalización teniendo en cuenta a todos los miembros de la organización, profundizando en las particularidades que presentan cada uno de ellos y los cambios que experimentan en las distintas etapas del ciclo de vida de la empresa familiar.

Referencias

- Aldrich, H., & Langton, N. (1998). *Human resource management practices and organizational life cycles*. Frontier of entrepreneurship research. Babson Park, MA: Babson College Center for Entrepreneurial Studies
- Ámbito (2017, 6 de abril). *El 82% de las pymes tiene problemas para reclutar personal calificado*. [En línea]. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/el-82-las-pymes-tiene-problemas-reclutar-personal-calificado-n3978498>
- Anderson, R. C., y Reeb, D.M. (2003). *Founding- family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500*. *Journal of Finance*, 58, 1301–1328.
- Antognolli, S [et.al.] (2012). *Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Córdoba, Argentina*: Universidad Empresarial Siglo 21, Recuperado de: <http://www.ceferinosain.com.ar/pdf/empresas-familiares.pdf>
- Anzorena, O. (2008). *Maestría Personal: el camino del liderazgo*. Editorial: Lea. Buenos Aires, Argentina.
- Azevedo, R.E., y Akdere, M. (2011). Examining agency theory in training & development: Understanding self-interest behaviors in the organization. *Human Resource Development Review*, 10, 399-416.
- Basile, F. (2018). *Proceso de profesionalización en empresas familiares: Análisis de sus implicancias para la gestión*. Trabajo Final de Graduación, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Tandil.

- Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana. México.
- Bowen, D. E., y Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203–221
- Bronzino, E. (2016, noviembre 9). *Definición y gestión de empresas familiares*. Gestipolis Recuperado de <https://www.gestipolis.com/definicion-gestion-empresas-familiares/>
- Crook, T.R., Todd, S. Y., Combs, J.G., Woehr, D.J., y Ketchen, D.J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 443-456.
- Dolan Simón, V. C. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M., y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Estados Unidos, Boston: Harvard Business School Press
- Gomez-Mejia, L.R., Larraza-Kintana, M., y Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46, 226-237.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Jaramillo Naranjo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión*, (18),103-137

- Jaramillo Salgado, Vi. H. (2002). *Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión*. [En línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/631/63170203.pdf>, (Fecha de consulta, 29 de octubre de 2020)
- Lozano Posso, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales. Universidad ICESI* (74), páginas 49-67.
- Maison, P. (2013). *Trabajo en la postmodernidad*. [En línea]. Editorial: Granica. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=TZ9fAAAAQBAJ&pg=PT57&lpg=PT57&d>
- Meroño Cerdán, A. (2009). *Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar*. Revista Estudios Empresariales. Segunda Epoca , páginas 80-98.
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. Int. J. Morphol.
- Pérez Molina, A. I. (2012). *El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales*. [En línea]. Revista de investigación. Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4817932.pdf>
- Quejada Pérez, R. F.; Ávila Gutiérrez, J. N. (2016). *Empresas familiares*. [En línea]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/206/20649705008.pdf>, (Fecha de consulta, 29 de octubre de 2020)
- Romero, D. L. (2017). *Las empresas familiares y su profesionalización*. [En línea]. Trabajo Final de Graduación. Universidad Empresarial Siglo 21. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13956/ROMERO%20DAYANA%20LOURDES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Rossi, C. S. (2012). *Profesionalización de los Recursos Humanos en el Marco de las Empresas Familiares*. Trabajo Final De Graduación, Universidad Empresarial Siglo 21. Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos. Córdoba, Argentina.
- Sainz De Vicuña Ancín, J (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Editorial ESIC. Madrid.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: Esic
- Secretaria de Transformación Productiva de la Nación. (2017). <http://www.telam.com.ar/notas/201706/192914-argentina-empresas-activas-cifrasmayoria-pymes.html>
- Subramony, M., Krause, N., Norton, J., y Burns, G.N. (2008). *The relationship between human resource investments and organizational performance: A firm- level examination of equilibrium theory*. Journal of Applied Psychology.

Anexo I: Formulario de consentimiento informado

Yo,, abajo firmante, con D.N.I. N*..... y domiciliado en la calle..... N*....., piso..... de la provincia de Córdoba, Argentina, doy permiso a que se utilicen mis declaraciones en el marco de la investigación de la señorita Yamila Iturbide, DNI 39623151, domiciliada en la calle David Luque 1186 de la provincia de Córdoba, Argentina.; con el fin de que pueda analizar la problemática referida a la gestión del talento en empresas familiares de la provincia de Córdoba, Argentina.

Soy consiente de que la información recolectada será parte de un Manuscrito Científico, presentado por, como un trabajo final de grado en la Universidad Siglo 21 y a todos los leyentes interesados en este trabajo.

Soy consiente que mi participación no implica ningún tipo de riesgo, como tampoco beneficio, mi participación es voluntaria y soy libre de abandonarla en cualquier etapa.

Además, soy consiente de que a lo largo del trabajo se preservará mi anonimato.

Firma: _____

Aclaración: _____

Anexo II: Modelo de entrevista

Fecha:

Empresa:

Entrevistada/o (nombre y apellido):

Cargo o puesto que ocupa:

Tiempo estimado: 40 min.

Guía de preguntas:

- Sobre la la empresa
 1. ¿Cuál es el año de fundación de la empresa y quién fue su fundador?
 2. Completar el siguiente cuadro:

DETALLE CIRCULOS	CANTIDAD INTEGRANTES
1. Miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa;	
2. Propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa;	
3. Empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios;	
4. Miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa;	
5. Miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa;	
6. Propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa;	
7. Miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.	

- *Proceso de gestión del talento*
 1. ¿Cómo es el proceso de selección, cuál es el método utilizado?
 2. ¿Cómo realizan la búsqueda para cubrir vacantes? ¿Qué se prioriza?
 3. ¿Se selecciona por criterios afectivos o por idoneidad del candidato?
 4. Para la evaluación de desempeño ¿poseen una política clara y reconocida? ¿Todos los miembros de la organización realizan esta evaluación?
 5. En los programas de formación ¿las oportunidades son equitativas para toda la dotación?
 6. ¿Se prioriza la formación del empleado que necesita desarrollar conocimientos y habilidades o se privilegia la formación de un familiar?
 7. ¿Las políticas de compensaciones son iguales para empleados miembros de la familia y los que no son parte de la familia?
 8. ¿Qué programas de remuneración, incentivos o premios sostienen? ¿Existen beneficios especiales para los miembros de la familia?
- *Primer proceso de Profesionalización*
 1. ¿Cuáles fueron las necesidades que llevaron a plantear la profesionalización de la empresa?
 2. ¿Usted ha pasado por el proceso de profesionalización de la empresa?
 3. ¿A que factores y/o acontecimientos se los puede vincular?
- *Importancia de la Profesionalización*
 1. ¿Qué importancia tiene para la dirección el proceso de profesionalización de la gestión del talento humanos, y qué objetivos de corto, mediano y/o largo plazo tienen definidos que mejoren el nivel de profesionalización?