

Universidad Empresarial Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Empresas familiares de la ciudad de Oncativo.

Profesionalización y desarrollo de habilidades blandas como factores clave del
sostenimiento empresarial.

Family businesses in the city of Oncativo.

Professionalization and development of soft skills as key factors of business sustainability

Granda, Sofía – D.N.I. N° 35.672.229

Legajo RHU03672

Tutora: Daniela Soledad Rinconez

Córdoba, noviembre de 2021

Agradecimientos

Mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que hicieron posible la satisfacción de otra meta lograda. A las empresas que gentilmente me abrieron sus puertas. A los docentes que me formaron durante estos años, a las chicas del CAU Oncativo por formar parte de este desarrollo. Por la amabilidad manifiesta, el seguimiento, y las sugerencias para realizar este trabajo de investigación, agradezco a la Prof. Daniela Soledad Rinconez, tutora del seminario Final de RRHH. Por ser mis pilares y quienes me acompañan en cada momento a mi querida familia, a mis amigas que siempre me motivaron a seguir y hago extensivo este agradecimiento a mi compañero por apoyarme todos los días y a mi compañera de estudio Natalia Martin, por sus consejos y acompañamiento de siempre.

Resumen

El presente trabajo de investigación abordó el estudio de dos aspectos considerados fundamentales en las empresas familiares para alcanzar el éxito organizacional y su sostenimiento a lo largo del tiempo; el nivel de profesionalización y el desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores. Para ello, se realizó una entrevista semiestructurada a los responsables del área de gestión de personal de cuatro empresas familiares de la localidad de Oncativo, muestra que se dividió en dos grupos: empresas con departamento de gestión de personal y empresas que no cuentan con un área específica. El alcance de la investigación fue de tipo exploratorio, con enfoque cualitativo y un diseño no experimental, transversal. De los resultados obtenidos se pudo evidenciar una correlación entre el crecimiento empresarial y el nivel de profesionalización, el cual se encuentra determinado, en parte, por la generación familiar administradora y por el número de colaboradores que integra la organización. En cuanto al desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores, estas son consideradas esenciales, sin embargo en la mayoría de las organizaciones investigadas no se encuentra la existencia de buenas prácticas de implementación y gestión al respecto, las cuales necesitan incluir dentro de sus procesos estratégicos, para contar con personal con las competencias requeridas y el nivel de profesionalización suficiente que permitan sobrevivir el vertiginoso contexto actual.

Palabras clave: empresas familiares; profesionalización; habilidades blandas; gestión de personal

Abstract

The present research work addressed the study of two aspects considered fundamental in family businesses to achieve organizational success and its sustainability over time: the level of professionalization and the development of soft skills in employees. For this, a semi structured interview was carried out with those responsible for the personnel management area of four family businesses in the city of Oncativo, it shows that it was divided into two groups: companies with a personnel management department and companies that do not have a specific area. The scope of the investigation was exploratory, with a qualitative approach and a non-experimental, cross-sectional design. From the results obtained it was possible to evidence a correlation between business growth and level of professionalization, which is determined, in part by the managing family generation and by the number of collaborators that make up the organization. Regarding the development of soft skills in employees, these are considered essential, however in most of the investigated organizations the existence of good implementation and management practices in this regard is not found, which they need to include within their strategic processes, to have staff with the required competencies and the sufficient level of professionalization that allow the current dizzying context to survive.

Keywords: family businesses, professionalization, soft skills, personnel management

Índice

Introducción	5
Método	21
1. Diseño.....	21
1.1. Alcance de la investigación	21
1.2. Enfoque de la investigación.....	21
1.3. Diseño y tipo de investigación.....	21
2. Participantes.....	22
2.1.Población.....	22
2.2. Muestra – Criterios de selección.....	22
2.3.Participantes.....	23
3. Instrumento	23
4. Análisis de datos.....	23
Resultados	25
Discusión	31
Referencias	41
Anexos	45
Anexo 1. Consentimiento informado.....	45
Anexo 2 .Modelo de Guía de Pautas para la entrevista.....	49

Introducción

La gestión del talento humano en las organizaciones implica una tarea compleja pero esencial para el sostenimiento y el éxito empresarial. Y en las empresas de carácter familiar, presenta ciertas particularidades que trataremos a lo largo de este trabajo. En el mismo se pretende explorar las características de las empresas familiares de la ciudad de Oncativo, en dos aspectos considerados clave: por un lado, el grado de profesionalización que presentan y por el otro, la importancia que le otorgan al desarrollo de habilidades blandas en sus colaboradores entendiendo a estos factores como centrales para el éxito empresarial, en un contexto de cambio constante como el actual.

Hoy en día, las empresas familiares constituyen el elemento básico del tejido empresarial en la mayoría de los países de nuestro entorno económico. En estados unidos constituyen el 90% de las empresas, en Alemania el 82%, en el Reino Unido el 76%, en Italia el 75%. Del mismo modo, tienen un gran impacto en la economía de nuestro país: según el Club Argentino de Negocios de Familia (CANF)¹ generan el 70% de empleos en el ámbito privado y aportan el 68% del Producto Bruto Interno (PBI). Asimismo, estadísticas informadas por la Cámara Argentina de la Mediana y Pequeña Empresa (CAME)² sostienen que en el año 2015, la mayoría de empresas con esta tipología son PYMES³ y representan

¹ <http://www.canf.com.ar/el-canf.php>

² <https://www.redcame.org.ar/busqueda?search=EMPRESAS+FAMILIARES>

³ "Una Pyme es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a su cantidad de empleados" (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019)

alrededor del 90% del tejido empresarial de nuestro país. Este tipo de empresas cuentan con una serie de características y ventajas propias:

“Por un lado tienen mayor agilidad en la toma de decisiones y tienen también una mirada a largo plazo: más allá de las turbulencias puntuales del país, hay una idea de raíz familiar que sobrevive más allá de los cambios. En tercer lugar, la empresa familiar tiene un amplio conocimiento de su propio negocio y su mercado porque muchos empiezan a trabajar desde muy chicos y conocen perfectamente que pasa en tal local, en tal proceso. La cuarta ventaja: tienen una cultura y valores propios muy arraigados.” (Malavolta, 2019)

Si bien de entre sus características más sobresalientes podemos mencionar una fuerte intuición y visión, una cultura organizacional muy arraigada en cada uno de sus miembros, una proyección a largo plazo, citando al autor Rivera, Samuel Goyzueta (2013)

“Lo que las define no es su tamaño ni la calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar, y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.”

Asimismo, y basándonos en lo que afirma la revista científica Redalyc (2013), podemos mencionar otras características propias de este tipo de empresas, pero en este caso negativas. Algunas desventajas de este tipo de organizaciones son, por ejemplo:

La rigidez, debido a que las empresas familiares generalmente tienen un modo de gestión tradicional, las cosas se realizan siempre de la misma manera. Muchos autores hablan de la existencia en ellas, de una cultura un tanto paternalista propia de una visión doméstica, poco profesional de hacer las cosas.

La Sucesión: En cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, los cuales se ven aumentados en estos casos por el componente emocional y vincular que caracteriza a las empresas familiares.

Lo que nos conduce a otra desventaja que es el Liderazgo y legitimidad. El liderazgo suele ser confuso en las organizaciones de tipo familiar. Muchas veces, los puestos jerárquicos son ocupados por miembros de la familia, casi por “herencia” sin la preparación o las competencias requeridas, lo cual repercute negativamente en el éxito de la organización y en el clima laboral. Se habla muchas veces de Nepotismo, como una de las debilidades de este tipo de empresas. El diccionario define esta palabra como la preferencia hacia familiares o amigos al otorgar cargos públicos, sin tener en cuenta otros méritos.

Como mencionábamos las empresas familiares tienen un gran impacto en las economías mundiales y de la misma forma, son un actor relevante para la economía nacional, por lo que su permanencia y sostenibilidad en el tiempo son importantes para los diferentes sectores industriales de los cuales forman parte. Sin embargo, apenas el 4% sobrevive a la tercera generación y apenas el 1% a la cuarta, según datos del Club Argentina de Negocios de Familia (Canf).

“En atención a la importancia económica que poseen las empresas familiares en su conjunto para la economía del país, es de suma importancia que estas puedan sobrevivir las tensiones a las que son sometidas en su proceso de crecimiento, profesionalización y sucesión de su creador”
(Alfredo, 2016; Alfredo, 2016)

Esto nos lleva a centrarnos en el estudio de aspectos que sean relevantes para el desarrollo y sostenimiento de estas empresas a través del tiempo. Uno de estos aspectos esenciales es, al mismo tiempo, una de las principales falencias que se atribuye a las empresas familiares; la poca profesionalización en sus procesos de gestión, caracterizadas por gestiones más bien intuitivas basadas en la costumbre. Muchas de estas características se ven acentuadas, paradójicamente, con el crecimiento en el volumen de negocios, llevando a que pocas logren sobrevivir al paso del tiempo.

Las problemáticas respecto a la Gestión de Recursos Humanos que enfrentan las empresas familiares son consecuencia, muchas veces, de la falta de conocimiento de sus líderes sobre la importancia de la profesionalización

y reglas claras para su correcta gestión. En el año 2007 el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) aprobó la realización del Programa para promover la supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la Región Centro de Argentina (Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos) y eligió como unidad ejecutora del Programa a la Universidad Siglo 21. Para conocer esta realidad en la región, el proyecto se efectuó sobre más de 3.000 empresas, concluyendo que en la región analizada existe una gran ausencia de planificación respecto a las prácticas de Gestión de Recursos Humanos. “Solo el 35% de las

empresas cuentan con alguna norma, no siempre consensuada, destinada a regular aspectos de la relación familia –empresa” (Antognolli et al., 2012, p. 12)

Del mismo modo, Leach (1993) citado por Basile (2018) sostiene que a medida que las empresas comienzan a crecer, deberían ir dejando de lado los métodos intuitivos de gestión para dar paso a la profesionalización de los mismos, donde exista una planificación y control adecuados como así también un estilo de gestión que se pueda adaptar a los nuevos desafíos y retos.

Profesionalizar la empresa es un paso fundamental para poder lidiar con los conflictos que se pueden llegar a generar entre los valores y metas de la familia y la empresa. Esto nos lleva a orientar nuestros esfuerzos en conseguir información que nos permita determinar cuál es el nivel de profesionalización de las empresas familiares de la ciudad de Oncativo.

Por otro lado, nos encontramos inmersos en un contexto caracterizado por el cambio vertiginoso, nuevas tecnologías, por situaciones extraordinarias como una pandemia mundial, reformas políticas sociales y económicas, los avances del pensamiento digital y la automatización, situaciones que han tenido una necesaria repercusión en la configuración de los empleos y, por lo tanto, en la demanda de las habilidades o competencias que se requieren de los trabajadores.

En relación a lo anterior, un estudio realizado por una de las principales consultoras de Recursos Humanos a nivel mundial, nos dice: “La época actual, caracterizada por el rápido intercambio de información y difusión de tecnología, el cambio acelerado y la globalización, ha configurado nuevos mercados laborales en

los que se pone de manifiesto una escasez de perfiles competitivos” (Manpower, 2013).

En este nuevo contexto, se requiere de colaboradores que sean más autónomos y capaces de trabajar con y a través de otros, cobra importancia el concepto de inteligencia emocional, la figura de líderes coach y sobre todo la capacidad de adaptación y flexibilización.

En relación a lo mencionado y de acuerdo con Valderrama (2020):

Las empresas y organizaciones necesitan reinventarse para dar respuesta a los retos de un entorno marcado por la economía digital. Entre las 10 competencias clave necesarias en la fuerza laboral en 2020 para afrontar con éxito los retos del futuro, el Instituto del Futuro de Palo Alto incluyó el Pensamiento innovador y adaptativo, definiéndolo como la «habilidad para pensar creativamente con el fin de encontrar soluciones novedosas y capacidad de dar respuestas adaptadas a las circunstancias inesperadas del momento» (p. 202).

En el mismo sentido, los autores Tito Maya y Serrano Orellana (2016), indican en su artículo que, según Puga (2008), las competencias más demandadas por el mercado laboral actual se vinculan más con capacidades mentales y/o personales -llamadas habilidades blandas- que con destrezas mecánicas o prácticas.

Esto nos conduce al estudio de otro de los aspectos esenciales para tener éxito en un entorno de trabajo globalizado y diverso como el actual: el desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores, que constituyen un factor clave en la gestión de capital humano dentro de las organizaciones.

A continuación se presentaran una serie de antecedentes relevantes al momento de reflexionar sobre la importancia que cobra en la actualidad el desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores:

Un estudio realizado por la Universidad de Kentucky USA en el 2011 en el cual se solicitó a distintas escuelas de negocios que enlisten las 10 habilidades blandas necesarias para triunfar en el mercado laboral actual, reveló que la integridad, comunicación, cortesía, responsabilidad, habilidades interpersonales, profesionalismo, actitud positiva, trabajo en equipo, flexibilidad, y ética de trabajo, en ese orden, son las más importantes para tener éxito en el mercado laboral (Robles, 2012).

Según Ellis, Kisling & Hackworth (2014) una encuesta realizada por South Carolina Chamber of Commerce (SCCC) a diferentes empresas en el 2000 y 2006, sobre las competencias que deben tener los empleados para tener éxito en el trabajo , dio como resultado 37 habilidades de las cuales 23 fueron soft skills,: Administrar el dinero, administrar los recursos humanos, interpretar y transmitir información, atender a los clientes y consumidores, participar como miembro de un equipo, trabajar con la diversidad, ejercer liderazgo, negociar una decisión, enseñar a los demás, escuchar, expresarse oralmente, resolver problemas, razonar, capacidad de aprendizaje, tomar de decisiones, creatividad, análisis, integridad, responsabilidad, autocontrol, habilidades sociales y autoestima.

De acuerdo con los resultados de una encuesta publicada por American Management Association (AMA), los ejecutivos aseguran que el conocimiento y las habilidades típicas en las áreas de lectura, escritura y aritmética (las tres R en inglés: reading, writing, and arithmetic) ya no son suficientes para los directivos.

Para asegurar el éxito en la fuerza de trabajo del futuro, las tres R necesitan ser fusionadas con otras cuatro habilidades (las cuatro C): 1) el pensamiento crítico y habilidades para resolver problemas, 2) habilidades de comunicación, 3) habilidades de colaboración, y, 4) creatividad e innovación (Hales, 2012).

A este contexto actual, se le suma un hecho de trascendencia mundial de estos últimos años, que tuvo consecuencias en todas las organizaciones: la pandemia Covid-19, que obligo a un cambio rotundo en el ámbito laboral. Nos enfrentamos a un nuevo y complejo escenario caracterizado por el teletrabajo, el uso de plataformas como zoom, meet, cambios en horarios laborales y restricciones, nuevas maneras de hacer las cosas. Donde nuevamente se pone en evidencia la necesidad de contar con habilidades como la capacidad de adaptación al cambio, creatividad e innovación, nuevas formas de comunicarse, nuevas maneras de desarrollar el liderazgo, que permitan la supervivencia organizacional frente a este contexto.

Al respecto y ofreciendo un antecedente con una mirada a nivel latinoamericano, mencionamos un fragmento de la investigación de Pérez, E. y Soto-Ortigoza, M., (Diciembre de 2021pp. 30-42) publicado en la revista Plus Economía de Panamá:

“Este escenario inesperado en la sociedad, de una pandemia se conoce con el nombre de “cisne negro” y ha ameritado el fortalecimiento no solo de aptitudes duras con la adaptación tecnológica, sino de las blandas para sobrellevar el teletrabajo, los avatares psicosociales del entorno y el impacto económico en la familia y las organizaciones”

Otro aporte interesante, nos menciona la autora Aguiar Yolanda, (marzo de 2019)

“Paradójicamente, el desarrollo tecnológico no ha disminuido la exigencia de las habilidades blandas, todo lo contrario, las ha aumentado debido al incremento del trabajo grupal. En tal sentido, la nuevas tecnologías han producido aumento masivo de la intercomunicación y la interdependencia porque, las tecnologías de la información y de la comunicación van inexorablemente unidas”

Asimismo, Molinari comenta en una nota publicada en el diario La Nación (2017), que hoy los jefes cumplen objetivos de negocio y hacen las veces de coach:

"Deben estar atentos a la salud y bienestar físico, mental y emocional de sus colaboradores, ser un impulsor de la tecnología, agente de cambio, valorar y hacer respetar la diversidad, generar contextos para impulsar la innovación, fomentar la sustentabilidad y desarrollar el mejor espacio laboral".

"Se requieren personas muy abiertas, con capacidad de aprendizaje y captación de las nuevas tendencias y con coraje suficiente como para repensar los modelos de negocio o procesos" agrega Molinari.

Teniendo en cuenta la importancia que en el vertiginoso contexto actual adquieren las habilidades blandas en los colaboradores, así como la necesidad de profesionalizar las empresas familiares como factores claves para el sostenimiento empresarial, es que nos enfocamos en estos aspectos, relacionados a la realidad local de la ciudad de Oncativo.

En relación al tema tratado, contamos con dos antecedentes de mucha relevancia ya que corresponden a la misma localidad. Por un lado, el trabajo final

de grado de Martin Natalia (2019), Manuscrito Científico, marcó un antecedente directo y específico con el tópico de esta investigación. Si bien dicho trabajo tuvo por finalidad dar a conocer la percepción que tienen las industrias locales sobre el impacto de la automatización en el trabajo humano y el desarrollo de estrategias de gestión al cambio desde el área de recursos humanos para acompañar al personal en su adaptación, en las preguntas realizadas a responsables de RRHH se menciona:

“si bien la gestión al cambio se lleva a cabo, puede mejorar. Parte de ello se debe a que es bastante reciente la profesionalización de la gestión de los recursos humanos y se los ha abocado primero a la parte hard del área. En todos los casos se encuentran en proceso de desarrollo y consolidación. Es necesario que el Departamento de RRHH intensifique aquellas tareas y habilidades que constituyen la parte soft del área”

En el mismo sentido, otro trabajo de investigación realizado en la misma localidad por Fantoni Noelia Soledad (2019), “El trabajo en equipo en Econovo y su impacto en el proceso productivo, Manuscrito científico” menciona que la dificultad presente en la empresa:

“radica en las consecuencias negativas a nivel económico, producto de la poca fluidez en la comunicación interna y el bajo nivel de competencias de los empleados de Econovo para el trabajo en equipo”

Ahora bien, podríamos preguntarnos ¿a qué nos referimos conceptualmente cuando hablamos de habilidades blandas?

Martha Alles (2008) une a los conceptos de talento y competencias como sinónimos, de esta forma demostrar talento para una determinada ocupación

implica la posibilidad de desglosarlo en competencias que pueden ser medidas y desarrolladas: “Las competencias son características de la personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso/superior en un puesto de trabajo” (Alles, 2008, p.29).

Las competencias pueden ser clasificadas como: blandas (características de personalidad, difíciles de desarrollar, y de amplio alcance) y duras (conocimientos técnicos, prácticos, mecánicos, específicos para una tarea o actividad) (Alles, 2007). En inglés se conocen como soft and hard skills.

Muchos autores coinciden en que la dificultad de entrenar las competencias blandas se explica por su fuerte dependencia de los rasgos de personalidad.

Chiavenato (2011) indica que las competencias básicas (en formas de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otra característica personal) son las cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa.

Asimismo, Chiavenato (2011) también subraya que las nuevas competencias que exigen las empresas en los nuevos ambientes de negocios son Aprender a Aprender, Comunicación y Colaboración, Raciocinio Creativo y Resolución de Problemas, Conocimiento Tecnológico, Conocimiento de los Negocios Globales, Desarrollo de Liderazgo y Autoadministración de la Carrera.

Retomado a la autora Yolanda Aguiar, en su artículo publicado en marzo del 2019 realiza la siguiente definición:

“Las Habilidades Blandas, también conocidas como "Soft Skills", son un conjunto de conductas que nos permiten interactuar y relacionarnos de manera efectiva y satisfactoria. Están relacionadas con la comunicación, la forma de ser y la relación y acercamiento con los demás. (...) las Habilidades Blandas tienen que ver con cualidades personales relacionadas con la Inteligencia Emocional y Social (aptitudes, rasgos de personalidad) y un aspecto interesante sobre ellas es que se pueden aprender, potenciar e ir desarrollándolas con la práctica”.

En su artículo, la autora hace una interesante referencia al hecho de que tradicionalmente se consideran como una característica más asociada a las mujeres, citando un estudio que determina que “las mujeres son mejor evaluadas respecto a los hombres, en casi todas las competencias de Inteligencia Emocional”

Aguiar Yolanda, (marzo de 2019)

Del mismo modo en un artículo publicado en Bumeran —plataforma de búsqueda y publicación de empleos líder en Latinoamérica— y Adecco —firma especializada en soluciones de gestión humana— informaron que:

“la mujer peruana ha ido abriéndose camino con mayor celeridad hacia puestos de liderazgo en las compañías gracias a que, por lo general, son quienes tienen un mayor desarrollo de habilidades blandas en el mercado laboral”⁴.

De la misma manera, es necesario que identifiquemos ¿a qué nos referimos conceptualmente cuando hablamos de profesionalización?

Al respecto, podemos citar a (Ruiz Diaz, Saldaña Contreras, y Sifuentes Cedillo, 2013)

⁴ Obtenido de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/habilidades-blandas-dan-ventaja-mujeres-peruanas-noticia-502401-noticia/?ref=ecr> marzo de 2018

“Profesionalizar una empresa familiar consiste en contratar ejecutivos profesionales en puestos claves, establecer un consejo directivo en donde no únicamente se encuentran los parientes (...) La profesionalización es el proceso de adquisición de procedimientos administrativos más racionales, actualizados y menos personales. Es la sustitución de los métodos intuitivos por métodos impersonales y racionales”

Del mismo modo, siguiendo el trabajo de investigación citado con anterioridad:

“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).

A raíz de esto, y teniendo en cuenta las diferentes miradas teóricas y antecedentes al respecto, es que podemos determinar que la necesidad de realizar estudios en materia de profesionalización y desarrollo de habilidades blandas en el personal de las empresas familiares locales, adquiere gran relevancia. Una eficiente implementación de prácticas orientadas al Capital Humano, es fundamental para alcanzar el éxito organizacional y su sostenimiento a lo largo del tiempo. Esto nos lleva a preguntarnos:

¿Cuál es el nivel de profesionalización en las empresas familiares de la ciudad de Oncativo? ¿Se tiene en cuenta la importancia del desarrollo de habilidades blandas en el personal? ¿Cuál es su accionar estratégico en consecuencia? Este trabajo intentará dar respuesta a ese planteo.

Para ello, la investigación se llevará a cabo a nivel local, teniendo en cuenta los dos trabajos de investigación que fueron mencionados con anterioridad. Por un lado, el trabajo final de grado de Martín Natalia (2019), Manuscrito Científico, en el cual se manifestaba la necesidad en las empresas entrevistadas de mejorar la parte “soft” de los departamentos de recursos humanos como una forma de acompañar la adaptación al cambio tecnológico de sus empleados, y en el caso del citado Manuscrito Científico de Fantoni Noelia Soledad (2019), en el que se determina que la dificultad presente en la empresa ECONOVO se relaciona a las consecuencias negativas a nivel económico producto de no contar con colaboradores que poseen habilidades requeridas de comunicación y trabajo en equipo, es que evidenciamos la necesidad de complementar estos estudios continuando con el proceso de investigación ya iniciado en la localidad, focalizándonos en estos dos aspectos mencionados anteriormente como claves para el sostenimiento de las organizaciones: Habilidades blandas y profesionalización de las empresas familiares de la ciudad de Oncativo, de los cuales no existen datos concretos.

Consideramos que lograr el sostenimiento de las empresas locales es esencial, en atención a la importancia que revisten para la localidad, ya que muchas familias dependen de estas empresas. Para esto, es fundamental como profesionales de Recursos humanos esforzarse por cambiar la dinámica y perspectiva de las empresas familiares hacia la profesionalización, a través de la planificación estratégica de las actividades de administración de personal y sus procesos, y la promoción del desarrollo de habilidades blandas en sus colaboradores. Además, el éxito de estas organizaciones y su permanencia se

relaciona directamente con su comprensión y planeación. Para comprenderlas, es preciso generar conocimientos específicos sobre ellas, que nos permita una mejor elaboración de procesos de gestión de personal.

Para llevar a cabo nuestro estudio nos ubicaremos en la ciudad de Oncativo, situada en el centro de la provincia de Córdoba, en el Departamento Río Segundo, pedanía Impira. Dista unos 76 km de la capital provincial. Según lo arrojado por el último Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, el Municipio cuenta con un total de 13.295 habitantes (6.318 varones y 6.977 mujeres). Su principal actividad es agrícola ganadera e industrial; esta última debido a la presencia de importantes establecimientos metalúrgicos y metalmecánicos, en particular dedicados a la fabricación de maquinarias agrícolas y equipos para la higiene urbana como compactadores de residuos, contenedores, barredoras, entre otros. Muchas familias de la localidad dependen del desarrollo de estas empresas.

De acuerdo con los datos brindados por la Dirección General de Estadísticas y Censos, según el Censo Nacional 2010⁵, un 39% de los oncativenses mayores de 14 años se encuentran inactivos. El 47% de la población trabaja en el sector privado y sólo el 13% en el sector público.

En relación a lo mencionado, se proponen como objetivos de la presente investigación:

- Objetivo general: Explorar cuál es el estado de situación de las empresas familiares de la ciudad de Oncativo, con respecto a la profesionalización y al

⁵https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/eaab30e4-d400-465d-bf53e9094558f3d2/resource/5b543530-8930-4d26-8afa-0b004334032c/download/desd_cn2010_rio_segundo_oncativo.pdf

desarrollo de habilidades blandas en sus colaboradores, como factor clave del sostenimiento empresarial.

- Objetivos específicos:

Indagar el grado de profesionalización de las empresas familiares locales y descubrir la percepción que tienen los responsables del área de RRHH acerca de la importancia de su aplicación.

Conocer el grado de relevancia que le asignan las organizaciones locales a que sus empleados cuenten con las habilidades blandas requeridas por el contexto actual.

Método

1. Diseño

1.1 Alcance de la investigación

Teniendo en cuenta el problema y los objetivos planteados en nuestra investigación se consideró apropiado abordar el estudio desde un carácter exploratorio, debido a que “las exploraciones proveen datos para que sean clasificados, ordenados, analizados e interpretados con el fin de descubrir ideas y relaciones nuevas” (Vieytes, 2004, pág. 90).

De esta manera, la investigación se realizó de manera empírica a partir de recolección de datos, basado en los discursos e interacciones generadas a través de instrumentos como la entrevista semi estructurada.

1.2. Enfoque de la investigación

El enfoque implementado fue de naturaleza cualitativa, siendo la intención la construcción de conocimiento de acuerdo a la experiencia manifestada por los participantes del fenómeno. Mediante este enfoque se pretendió conseguir, tal como expresa Sampieri (2014), profundidad y riqueza en los datos; y a la vez lograr interpretar y contextualizar el objeto de estudio. Una de las características del enfoque cualitativo, que lo diferencia con otros enfoques de investigación, se manifiesta en su estrategia para conocer los hechos, los procesos, las estructuras y las personas en su totalidad y no por medio de la medición de algunos de sus elementos.

1.3. Diseño y tipo de investigación

La investigación se llevó a cabo de manera no experimental y con un diseño transeccional o transversal ya que no hubo manipulación deliberada de variables, se observó el fenómeno tal cual es y los datos se recopilaron en un momento único.

2. Participantes

2.1. Población

La población estará compuesta por las pequeñas y medianas empresas familiares de la ciudad de Oncativo, en relación al planteo del trabajo y a los objetivos propuestos. Tomando como referencia la base de datos proporcionada por el Centro Industrial y Comercial de Oncativo la población de 11 (once) Pymes industriales locales, se encuentra constituida por 2 (dos) fabricantes de equipos de higiene, 3 (tres) de maquinaria agrícola y 6 (seis) más pequeñas dedicadas a la fabricación de implementos para maquinarias.

2.2. Muestra - Criterios de selección.

Teniendo en cuenta el tamaño poblacional se seleccionó una muestra de 5 (cinco) Pymes industriales del sector metalmecánico y metalúrgico teniendo en cuenta: profesionalización de la gestión del talento humano en la organización, ubicación geográfica, tamaño de la empresa según el número de empleados y sector de actividad relacionada a la economía local. Posteriormente, la muestra se estratificó en dos subsectores: empresas familiares que cuentan con gestión de talento humano (área de recursos humanos establecida) y empresas que no cuentan con este tipo de gestión (empresas familiares sin departamento de recursos humanos establecido).

El criterio muestral fue de tipo no probabilístico ya que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Hernandez Sampieri et al., 2010, p.176); e intencional al realizar la elección según nuestro criterio, tomando los casos más adecuados, acordes al objetivo de la investigación propuesta

2.3. Participantes

En las empresas familiares que cuentan con gestión de talento humano, los participantes fueron los responsables del área de Recursos Humanos respectiva. En aquellos casos donde la organización no contaba con área de Recursos Humanos, los participantes fueron los responsables del personal dentro de la empresa. Es importante aclarar que se entregó a cada entrevistado el consentimiento informado correspondiente para ser firmado y así garantizar su intención de participar en la investigación de manera voluntaria⁶.

3. Instrumento

Para llevar a cabo la recolección de datos necesarios para el presente trabajo, se utilizó una entrevista en profundidad semiestructurada, compuesta por preguntas abiertas y generales con las cuales se busca obtener la información requerida. La entrevista semiestructurada parte de preguntas planeadas con anterioridad, que se ajustan a las personas que se van a entrevistar y al tipo de investigación que se pretende. Presentamos la guía de pautas⁷ utilizada, en relación a la problemática estudiada.

4. Análisis de datos

Durante el proceso de análisis de datos se tuvo en cuenta el planteamiento original del problema de investigación y los objetivos establecidos. Con la finalidad de enriquecer el análisis, la muestra se subdividió entre empresas familiares con gestión de talento humano y empresas familiares que no cuentan con un área específica establecida.

Las variables analizadas fueron las siguientes:

- Grado de profesionalización de las empresas familiares locales:

⁶ Ver consentimiento informado en Anexo 1

⁷ Ver modelo de guía de pautas en Anexo 2

a) definición conceptual: cuando hablamos de profesionalización de la empresa, nos referimos al desarrollo y aplicación de buenas prácticas de gestión, vinculadas a la administración del personal.

b) definición operacional: la entrevista aplicada se dividió en dos partes, una de las cuales consta de nueve preguntas (pregunta n°1 a n°9) dirigidas a obtener información específica para poder examinar la variable expuesta.

- Habilidades blandas:

a) definición conceptual: se encuentran relacionadas con características de personalidad, que nos permiten interactuar y relacionarnos de manera efectiva con los demás. Entre ellas podemos mencionar: trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, capacidad de adaptación al cambio, resolución de conflictos, proactividad.

b) definición operacional: se utilizó la entrevista para investigar la variable expuesta, mediante nueve preguntas (pregunta n°10 a n°19) realizadas a los participantes dirigidas a proporcionar la información necesaria para el análisis.

Resultados

Los resultados que se presentan a continuación se obtuvieron a partir del análisis de datos proveniente de las entrevistas realizadas a participantes de empresas familiares de la localidad de Oncativo y en función de las variables seleccionadas, a fin de cumplir con los objetivos presentados en este manuscrito. Asimismo, se ha puesto el foco en los puntos clave detallados a continuación: grado de profesionalización de las empresas familiares locales (como se muestra en la Tabla 1, la muestra se estratificó en dos subsectores, con el objetivo de enriquecer el análisis) y grado de relevancia relacionado a habilidades blandas en los colaboradores de la organización. De la muestra constituida por 5 (cinco) Pymes industriales del sector metalmecánico y metalúrgico, es importante aclarar que una de las empresas se negó a participar de la investigación debido a falta de tiempo y protocolo interno de confidencialidad. Las demás mostraron gran interés y predisposición en colaborar con el presente trabajo de investigación.

Tabla 1 *Datos relevantes de las empresas y entrevistados*

Subsector: empresas familiares	Denominación	Rubro de la empresa	Dotación de personal actual	Generación familiar	Años de experiencia en el puesto (entrevistado)
sin gestión de talento humano	Empresa 1	metalúrgico	25	1era generación	25
	Empresa 2	Industrial	27	1era generación	7
con gestión de talento humano	Empresa 3	Industrial	174	1era y 2da generación	7
	Empresa 4	Metalúrgico	150	3era generación	1
	Empresa 5	Se negó a participar			

Fuente: Elaboración propia

A partir de la recolección y análisis de los datos obtenidos durante la investigación, se constató que en la totalidad de las empresas entrevistadas la propiedad y dirección de la empresa están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar, y existen intenciones de que la empresa siga en propiedad de la familia. En las empresas 1 y 2 esta situación se da de forma exclusiva, mientras que las empresas 3 y 4 cuentan con colaboradores externos al grupo familiar en áreas gerenciales y directivas.

Grado de Profesionalización de las empresas familiares locales

Respecto a los resultados del análisis correspondiente al objetivo específico 1, la muestra selecciono dos subgrupos de empresas familiares locales; por una lado, 2 empresas que cuentan con un departamento de recursos humanos establecido (empresas 3 y 4) y dos que no cuentan con área específica de gestión de talento humano (empresas 1 y 2) con el objetivo de establecer comparaciones y diferencias que permitan un análisis más completo de la situación.

Las empresas 1 y 2 coinciden en que ambas constituyen la primera generación familiar, no cuentan con departamento específico de Recursos Humanos, sino que tienen personal administrativo que realiza las tareas relacionadas a la gestión de personal dentro de la organización, enfocándose sobre todo en la parte hard del área. La empresa 1, manifestó contar con un organigrama y manual de puestos específico para cada área y puesto de la organización. La empresa 2, declaro que “en lo que respecta al organigrama esta la idea en la cabeza de nosotros y el manual de puestos existe, pero en línea general, y hechos como en casa. Si está el objetivo presente de empezar a trabajar en ello y cada día profesionalizarlo”.

Asimismo, ambas manifiestan no contar con procesos estandarizados de reclutamiento y selección de personal, ni realizar evaluaciones de desempeño. Al respecto la empresa 2 afirma en cuanto a la implementación de evaluaciones de desempeño en el personal de la organización “No, es otro punto que tenemos en mente en desarrollar y empezar a estandarizar para cada puesto”. Ambas empresas afirman realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal sin nada establecido previamente, de forma más “informal”. Le otorgan gran valor a las recomendaciones y a las referencias personales.

Por otro lado, las empresas 3 y 4 cuentan con un departamento específico de Gestión de Recursos Humanos. En la empresa 3, este departamento está compuesto por dos integrantes quienes consideran que el área está en su etapa de crecimiento, la misma consta de 10 años de antigüedad. En el caso de la empresa 4, el departamento de recursos humanos se compone de 5 personas, tiene unos 8 años de antigüedad y su titular actual estima que el área se encuentra en su etapa de crecimiento y desarrollo.

En la empresa 3 coexisten integrantes de la primera y segunda generación familiar y la empresa 4 constituye la tercera generación familiar a cargo de la organización. Ambas coinciden en el hecho de que cuentan con colaboradores externos al grupo familiar en áreas gerenciales y directivas.

Además, ambas manifiestan contar con un organigrama propio, manual de puestos para cada cargo de la organización, procedimientos estandarizados de reclutamiento y selección de personal y aplicar en sus colaboradores evaluaciones de desempeño anuales y en algunos casos semestrales, acorde a las necesidades detectadas.

Las cuatro empresas concuerdan en considerar la profesionalización de la gestión como fundamental para el sostenimiento empresarial.

Grado de relevancia que le asignan las organizaciones locales a que sus empleados cuenten con las habilidades blandas requeridas por el contexto actual.

Respecto a los resultados del análisis correspondiente al objetivo específico 2 establecido en el presente trabajo, se observó que todos los participantes conocen la definición de habilidades blandas, reconociéndolas como claves para el desempeño de las personas dentro del ámbito laboral.

Consultados los participantes acerca de temas puntuales como comunicación interna, trabajo en equipo y liderazgo comentan:

La empresa 1 reconoce tener actualmente problemas de comunicación interna y afirma “llegamos a una etapa donde necesitamos invertir en capacitaciones para desarrollar las habilidades de comunicación entre el personal” también se perciben deficiencias en cuanto al trabajo en equipo dentro de la organización “estamos en un nivel medio, con esto digo que no todo el personal pone de su parte para lograr un buen equipo de trabajo” y declara contar con un tipo de liderazgo autoritario en gerentes/mandos medios de su organización.

Por su parte, la empresa 2 manifiesta contar con una comunicación interna en general buena, con algunos conflictos aislados que se pueden mejorar, en cuanto al trabajo en equipo expresa “se cuenta con lindo equipo de trabajo que responde como tal, como equipo, pero como decía antes siempre hay cosas por mejorar, por articular mejor” declara contar con un tipo de liderazgo situacional en gerentes/ mandos medios de su organización.

La empresa 3 en cuanto a la comunicación interna, consideran a este factor y al trabajo en equipo como “puntos indispensables por los cuales trabajan el día a día” ya que han tenido consecuencias negativas a nivel económico producto de no contar con colaboradores que poseen las habilidades requeridas de comunicación y trabajo en equipo.

Por lo cual, realizan periódicamente capacitaciones para los mandos medios, quienes bajan los lineamientos a la parte productiva de la empresa y se trata diariamente de trabajar todas las áreas en forma conjunta y tener una comunicación fluida y efectiva para que los procesos lleguen a su buen resultado. Afirman contar con un tipo de liderazgo situacional en gerentes/mandos medios de su organización.

Sobre este tema la empresa 4 manifiesta venir trabajando el tema de la comunicación interna desde hace unos años por lo que hoy en día se lograron cambios y es más centralizada, manifiesta contar con problemas sobre todo a nivel operativo en cuanto a trabajo en equipo y menciona que cuentan con un tipo de liderazgo entre transformacionales y transaccionales.

Todas las empresas entrevistadas coinciden en afirmar que estas habilidades mencionadas (comunicación, trabajo en equipo y liderazgo) afectan la productividad empresarial.

Al ser interrogados acerca de si se llevan a cabo capacitaciones relacionadas al mejoramiento de estas habilidades blandas, la empresa 1 manifiesta que no se realizan en la empresa este tipo de capacitaciones, y que tampoco se han realizado por fuera de la organización por parte de alguno de sus colaboradores.

La empresa 2 coincide en afirmar que no se realizan este tipo de capacitaciones dentro de la empresa, pero que en este caso muchos de los colaboradores realizan diferentes “cursos, charlas sobre estas temáticas, pero todo por incentivos personales. Por ejemplo, la gerente general es Coach Ontológica profesional y nosotros como empresa apoyamos este tipo de iniciativas por parte de los colaboradores, somos partidarios de apoyarlos porque todo suma”. Al ser consultada al respecto, la gerente, manifiesta que el Coaching “me ayudo un montón para mejorar en cuanto a cómo comunicarme, y he traído

desde la formación algunas dinámicas al negocio que dieron buenos resultados. El problema es que no se siguen practicando, se hacen una vez y no hay seguimiento.

En el caso de la empresa 3, comentan que dentro de la organización han comenzado hace unos dos años a brindar capacitaciones, llevadas a cabo por asesores externos a la empresa y dirigidas a los mandos medios, sobre Liderazgo, trabajo en equipo y comunicación. En el caso de la parte operativa, de producción, a medida que se detecta la necesidad se brindan las capacitaciones. Además, anualmente se prepara un plan de acción, donde se releva área por área, las necesidades que tienen los colaboradores de capacitación y se programan planes de capacitación en consecuencia. Trabajan con una matriz de competencias para habilidades blandas y realizan semestralmente pruebas, a modo de evaluación de desempeño, en sus mandos medios.

En cuanto a la empresa 4, comentan que desde hace un año se comenzaron a realizar capacitaciones a los mandos medios sobre cuestiones relacionadas a trabajo en equipo, comunicación y liderazgo con muy buenos resultados y comentan que son muy pocos los colaboradores que realizan capacitaciones por fuera de la organización.

Discusión

El presente trabajo tiene como objetivo explorar cual es la situación actual de las empresas familiares de la ciudad de Oncativo en dos aspectos considerados clave: por un lado, el nivel de profesionalización que presentan y por el otro, la importancia que le otorgan al desarrollo de habilidades blandas en sus colaboradores, entendiendo a estos factores como centrales para el éxito empresarial, en un contexto de cambio constante como el actual. Cabe mencionar que no existen estudios previos que específicamente investiguen estos dos aspectos en las organizaciones de la localidad.

Si contamos con un estudio realizado en la Región en el año 2007, a través del programa para promover la supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la Región Centro de Argentina (Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos), el cual tiene como objetivo promover la supervivencia de estas empresas y aportar a su profesionalización. (Antognolli et al., 2012)

En primer lugar este trabajo propone explorar los procesos de profesionalización en la gestión de empresas familiares de la ciudad de Oncativo para indagar en profundidad sobre cómo se dan estos procesos y cuáles son los impactos que se generan en las organizaciones. Esto debido a la importancia e incidencia económica que tienen estas empresas familiares para la realidad local, lo que demuestra la necesidad de entender a la profesionalización como factor clave del crecimiento y desarrollo empresarial.

Se realizaron entrevistas a cuatro empresas con la particularidad de que la muestra se estratificó en dos grupos: Por un lado empresas familiares con gestión de talento humano (área o departamento constituido de gestión de personal) y por el otro, empresas familiares que no cuentan con departamento de recursos humanos establecido.

En cuanto al nivel o grado de profesionalización presente, encontramos en la muestra dos polos muy heterogéneos: Por un lado, aquellas empresas que no cuentan con un departamento de gestión de talento humano, presentan ciertas características comunes:

- pertenecen a la primera generación familiar
- la dirección y gerencia de la empresa se encuentran en manos de integrantes de un mismo grupo familiar.

- poseen, asimismo, un número de empleados menor en relación a aquellas empresas locales estudiadas en el segundo grupo.

Al no contar con un departamento específico de Recursos Humanos se verifica en estas empresas un nivel menor de profesionalización en sus procesos de gestión:

- carecen de procesos estandarizados de reclutamiento y selección de personal
- no realizan evaluaciones de desempeño ni capacitaciones basadas en objetivos.

- Incluso una de las organizaciones manifestó no contar con un organigrama, ni con un manual de puestos definido para cada cargo de la empresa.

En función de los resultados obtenidos puede señalarse que estas empresas locales se caracterizan por un modelo de gestión tradicional, intuitivo, basado en la costumbre. Presentan una cultura un tanto paternalista, propia de una visión doméstica, poco profesional de hacer las cosas.

Al respecto el estudio de investigación citado más arriba, indica:

Es clara la problemática a la que nos enfrentamos: alto porcentaje de mortandad, falta de maduración y crecimiento, y supervivencia en riesgo de manera permanente. Frecuentemente la falta de conocimiento de los líderes de las empresas familiares sobre la

importancia de la profesionalización, la transparencia y las reglas claras en su gestión, colaboran con esta tendencia (Antognolli et al., 2012)

“Solo el 35% de las empresas cuentan con alguna norma, no siempre consensuada, destinada a regular aspectos de la relación familia –empresa” (Antognolli et al., 2012, p. 12) .

Por otro lado, aquellas empresas entrevistadas que si cuentan con un departamento de recursos humanos, se caracterizan por ser organizaciones que se han desarrollado y crecido implementando tecnología de punta en busca de una mejora continua en sus procesos productivos; ambas industrias pertenecientes al rubro de fabricantes de implementos para maquinarias, son las mayores generadoras de trabajo y movimiento económico en la ciudad. En consecuencia, son hoy las que poseen mayor dotación de personal y un Departamento de RRHH en etapa de crecimiento, con un promedio de 9 (nueve) años de antigüedad.

Estas empresas comparten como característica el hecho de haber pasado la primera generación familiar a cargo de la organización. Efectivamente, una de ellas constituye la tercera generación familiar a cargo de la empresa y en este caso, ambas cuentan con colaboradores externos al grupo familiar en áreas gerenciales y directivas, no son cargos ocupados solo por miembros de la familia.

En cuanto a sus procesos de gestión de personal, manifiestan contar con un organigrama propio, manual de puestos, procedimientos estandarizados de reclutamiento y selección de personal y aplicar en sus colaboradores evaluaciones de desempeño anuales y en algunos casos semestrales, resultados que indican un mayor nivel de profesionalización en sus procesos de gestión.

Es importante remarcar que la profesionalización de la empresa familiar es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso que enfrentan este tipo de organizaciones actualmente. Al respecto:

El entorno empresarial en la actualidad se ha vuelto cada vez más competitivo para las empresas familiares, con mercados complejos, políticas y regulaciones cambiantes, nuevas tecnologías, y consumidores cada vez más exigentes, resultando de suma importancia el logro de la eficiencia en su gestión (Davis, 2007).

Siguiendo con la comparación de las características de una empresa con gestión de talento humano y una que no, se pueden destacar aquellas relacionadas con los procesos de reclutamiento y selección de personal. Las empresas con departamento de RRHH poseen una asignación de puestos basadas en las capacidades y requerimientos del puesto, dejando de lado los vínculos y/o relaciones familiares. Además, en estos casos, la toma de decisiones se realiza en base a datos certeros y los ascensos en los puestos se logran a través del desempeño, del que se realizan mediciones periódicas. Las empresas sin departamento de RRHH en cambio, manifiestan realizar estos procesos de reclutamiento y selección de personal de forma más informal, otorgándole gran valor a las recomendaciones y a las referencias personales.

Continuando con lo que nos menciona (Davis, 2007) al referirse al entorno actual de las empresas familiares, este se caracteriza por el cambio vertiginoso, nuevas tecnologías, por situaciones extraordinarias como una pandemia mundial, reformas políticas sociales y económicas, los avances del pensamiento digital y la automatización, situaciones que han tenido una necesaria repercusión en la configuración de los empleos y, por lo tanto, en la demanda de las habilidades o competencias que se requieren de los trabajadores.

En relación a lo mencionado, podemos citar un estudio realizado por una de las principales consultoras de Recursos Humanos a nivel mundial, que nos dice: “La época actual, caracterizada por el rápido intercambio de información y difusión de tecnología, el cambio acelerado y la globalización, ha configurado nuevos mercados laborales en los que se pone de manifiesto una escasez de perfiles competitivos” (Manpower, 2013).

Para atravesar este nuevo contexto, se requiere de colaboradores que sean más autónomos y capaces de trabajar con y a través de otros, cobra importancia el concepto de inteligencia emocional, la figura de líderes coach y la capacidad de adaptación y flexibilización. Estas competencias, tan necesarias de desarrollar en la actualidad, son las denominadas habilidades blandas, entendidas como:

“Las Habilidades Blandas, también conocidas como "Soft Skills", son un conjunto de conductas que nos permiten interactuar y relacionarnos de manera efectiva y satisfactoria. Están relacionadas con la comunicación, la forma de ser y la relación y acercamiento con los demás. (...) las Habilidades Blandas tienen que ver con cualidades personales relacionadas con la Inteligencia Emocional y Social (aptitudes, rasgos de personalidad) y un aspecto interesante sobre ellas es que se pueden aprender, potenciar e ir desarrollándolas con la práctica”. Aguiar Yolanda, (marzo de 2019).

Al respecto, Fernando Vargas Zuñiga (2006) añade:

Del mismo modo en que, durante el Taylorismo y el Fordismo, las tecnologías de organización y producción moldearon las habilidades y destrezas de los trabajadores; en la actual industria orientada a los servicios, las tecnologías de base microelectrónica, de información y tele comunicaciones, transformaron las competencias requeridas.

Vemos aquí como las necesidades del mercado laboral en cuanto a las competencias requeridas al personal, van evolucionando junto con el contexto.

En el mismo sentido, los autores Tito Maya y Serrano Orellana (2016), indican en su artículo que, según Puga (2008), las competencias más demandadas por el mercado laboral actual se vinculan más con capacidades mentales y/o personales -llamadas habilidades blandas- que con destrezas mecánicas o prácticas.

En relación a este segundo tópico de investigación se observó que todos los participantes conocen la definición de habilidades blandas, reconociéndolas como claves para el desempeño de los colaboradores dentro del ámbito laboral.

Al ser interrogados los participantes sobre la percepción que tienen acerca de tres competencias personales esenciales en los colaboradores de cualquier organización (comunicación interna, trabajo en equipo y tipo de Liderazgo) encontramos nuevamente grandes diferencias entre estos dos subgrupos en los que se realizó la muestra:

En aquellas empresas que no cuentan con departamento de RRHH, podemos señalar en función de los resultados obtenidos que ambas manifiestan tener problemas serios en cuanto a comunicación interna. Una de las empresas específicamente indica que necesitan invertir en capacitaciones para poder mejorar estas competencias en sus colaboradores. Asimismo, declaran contar con niveles regulares de trabajo en equipo y tienen mandos medios/ gerentes que ejercen un tipo de liderazgo más bien tradicional, autoritario.

Por otro lado, en aquellas empresas que cuentan con un departamento de RR HH, se verifica la implementación de planes de acción tendientes a mejorar estas habilidades blandas consideradas clave. Las empresas entrevistadas afirman venir trabajando los últimos años en aspectos como comunicación interna y trabajo en equipo, y los consideran aspectos indispensables por los que “se trabaja día a día”. Comentan haber atravesado consecuencias negativas a nivel económico producto de la poca fluidez en la comunicación

interna y el bajo nivel de competencias de los empleados en el pasado. Un aspecto fundamental en el que se diferencian estas organizaciones es en el tipo de liderazgo con que cuentan: en las empresas más profesionalizadas el tipo de liderazgo tradicional se va dejando de lado para trabajar en liderazgos más transformacionales o transaccionales.

En el presente trabajo se menciona un antecedente relacionado directamente a la situación actual de pandemia, con una mirada a nivel latinoamericano; mencionamos un fragmento de la investigación de Pérez, E. y Soto-Ortigoza, M., (Diciembre de 2021pp. 30-42) publicado en la revista Plus Economía de Panamá:

“Este escenario inesperado en la sociedad, de una pandemia se conoce con el nombre de “cisne negro” y ha ameritado el fortalecimiento no solo de aptitudes duras con la adaptación tecnológica, sino de las blandas para sobrellevar el teletrabajo, los avatares psicosociales del entorno y el impacto económico en la familia y las organizaciones”

En contraposición a esta postura, vemos a raíz de las entrevistas realizadas, que sobre la realidad local la llegada de la pandemia no modifico de forma profunda los procesos y formas de trabajar habituales, más allá de los protocolos esenciales a cumplir, ya que dado el rubro, las empresas participantes del trabajo en cuestión son consideradas esenciales por lo que durante la pandemia no se vieron afectadas sus tareas habituales. Al mismo tiempo, las empresas familiares con departamento de RRHH entrevistadas si mencionan que durante la pandemia hubo un incremento en el índice de ausentismo que impacto directamente en los costos. Situación propia del contexto del momento.

Por otro lado, mencionamos otra gran distinción que se pudo observar en el estudio de las empresas familiares de la ciudad de Oncativo. Aquellas que no cuentan con un área específica de gestión de personal manifiestan que no llevan a cabo capacitaciones

relacionadas al mejoramiento de habilidades blandas en los colaboradores. Sin embargo, afirman también que las habilidades mencionadas (comunicación, trabajo en equipo, liderazgo) afectan la productividad empresarial, considerándolas competencias necesarias a trabajar y reforzar en los integrantes de su organización.

Las empresas con gestión de personal, por el contrario, si imparten planes de capacitación de estas competencias aunque no para todos los empleados sino sólo para personal jerárquico o mandos medios. Asimismo, presentan algunas diferencias: una de las empresas manifiesta recién estar comenzando a aplicar capacitaciones con respecto a habilidades blandas y que muchas veces se encuentran con la dificultad de que una vez realizada la capacitación no existe un seguimiento sobre la incorporación de estos planes a la actividad diaria laboral. En cambio la otra empresa con gestión de personal entrevistada, cuenta con planes estratégicos en este sentido. En este caso, se relevan anualmente, área por área, las necesidades de capacitación existentes y se generan planes de acción en consecuencia. Y desde hace dos años aplican de acuerdo a una matriz por competencias de habilidades blandas, evaluaciones en su personal de manera semestral. De lo que podemos afirmar la gran relevancia que se le asigna en esta empresa a que sus colaboradores desarrollen este tipo de habilidades.

A raíz de la investigación realizada, y en relación al primero de los objetivos establecidos referido al grado de profesionalización de las empresas familiares locales, se pudo observar que la existencia y puesta en práctica de procesos estandarizados y profesionales de gestión de personal se encuentran determinados en parte, por la generación familiar administradora y por el número de colaboradores que integra la organización. Como consecuencia, cuanto más primeriza es la generación familiar y cuanto menos sea el número de empleados, el proceso es más informal y basado en relaciones

interpersonales. Por otro lado, cuando menos primeriza es la generación familiar y cuanto más sea el número de colaboradores en la organización, el proceso tiende a ser más formal y basado en los requerimientos del puesto. Hay una correlación entre el crecimiento empresarial y el nivel de profesionalización. Podemos ver al comparar los grupos de la muestra, niveles muy diferentes de profesionalización entre uno y otro.

En cuanto al segundo objetivo específico establecido en el presente trabajo, relacionado al grado de relevancia que le asignan las organizaciones locales a que sus colaboradores cuenten con las habilidades blandas requeridas por el contexto actual, podemos mencionar, que todas las organizaciones investigadas manifiestan como esencial que sus integrantes cuenten con competencias como comunicación, trabajo en equipo y liderazgo; sin embargo en la mayoría de las organizaciones investigadas, no se encuentra la existencia de buenas prácticas de implementación y gestión al respecto. Sólo una de las organizaciones evaluadas tiene planes de capacitación de estas competencias, aunque no para todos los empleados, sino que sólo para personal jerárquico con gente a cargo.

Es fundamental como profesionales de Recursos humanos esforzarse por cambiar la dinámica y perspectiva de las empresas familiares tradicionales hacia la profesionalización, a través de la planificación estratégica de las actividades de administración de personal y sus procesos para lograr el sostenimiento empresarial.

Junto a la profesionalización, el contar con colaboradores capacitados en cuanto a las habilidades blandas requeridas en el contexto actual, es otro elemento fundamental para la permanencia y desarrollo de las empresas familiares locales, y que estas logren mayores niveles de productividad y competitividad a la vez que se favorece su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas tanto para propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones.

La investigación presentó una serie de limitaciones. La primera relacionada con la gran heterogeneidad presentada por la población en estudio. Si bien el criterio muestral fue de tipo no probabilístico ya que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Hernandez Sampieri et al., 2010, p.176); e intencional, con el objetivo de establecer comparaciones entre empresas con gestión de personal y empresas en las que no se realiza gestión de personal, encontramos en la muestra dos polos muy heterogéneos: generaciones familiares distintas, número de dotación de personal desiguales, procesos de gestión antagónicos.

La segunda, que al hacerlo a nivel local la población de estudio era pequeña y relacionado a esto, la negativa en participar de una de las empresas lo cual redujo más aún la muestra.

Durante la investigación quedaron en evidencia muchos otros factores susceptibles de ser estudiados pero que no competen a esta investigación, como la convivencia de diferentes generaciones dentro de las empresas familiares entrevistadas y la importancia en ellas de los procesos de sucesión generacional. Por otro lado, la información obtenida nos permite generar nuevas preguntas que pueden ser objeto de interés para futuras líneas de investigación. Al respecto, mencionamos el investigar acerca de la forma en que los empleados perciben a la gestión de talento en las empresas en relación a las herramientas que estas utilizan, o adentrarnos en la temática de habilidades blandas para investigar cómo se aplican estos planes de capacitación, cuales son las más requeridas en las empresas actuales en la localidad, entre otras posibilidades. De esta manera, este trabajo deja abierta la puerta a futuras investigaciones al respecto y no sólo el tratamiento del tema que nos compete.

Referencias:

Alles, M. (2007). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2008). Desarrollo del Talento Humano: Basado en competencias. Buenos Aires: Granica.

Basile, F. (Marzo de 2018). Proceso de Profesionalización en empresas familiares: Análisis de sus implicancias para la gestión. Tandil, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <http://ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/1814>

Alfredo, G. T. (2 de mayo de 2016). Los grandes desafíos de las Empresas Familiares. Obtenido de universidad empresarial siglo 21: <https://21.edu.ar/identidad21/los-grandes-desafios-de-las-empresas-familiares>

Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., . . . Montenegro, C. (2012). Empresas Familiares Buenas Prácticas en Argentina: resultados del Programa Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro. Córdoba: Paragraph S.A.

Aguiar yolanda, marzo de 2019 “Habilidades Blandas o “Soft Skills” en la Mujer: ¿tenemos ventaja frente a los hombres? <https://es.linkedin.com/pulse/habilidades-blandas-o-soft-skills-en-la-mujer-tenemos>

Abreu, Ramiro. (8, de Febrero de 2020). Propuestas para pensar los trabajos del futuro. La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/opinion/columnistas/propuestas-pensar-trabajos-del-futuronid233190>

Basile, F. (Marzo de 2018). Proceso de Profesionalización en empresas familiares: Análisis de sus implicancias para la gestión. Proceso de Profesionalización en empresas familiares: Análisis de sus implicancias para la gestión. Tandil, Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <http://ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/1814>

Chiavenato, Idalberto. (2011). Administración de Recursos Humanos, el capital humano en las organizaciones. Novena edición. México D.F.: Mc Graw Hill.

Community College Journal of Research and Practice, 38(5), 433 - 453. doi:10.1080/10668926.2011.567143 Hales, S. (2012). Skills for tomorrow. American Management Association. Washington: Special Libraries Association

Ellis, M., Kisling, E., & Hackworth, R. G. (2014). Teaching Soft Skills Employers Need.

Community College Journal of Research and Practice, 38(5), 433 - 453. doi:10.1080/10668926.2011.567143

Fantoni Noelia Soledad (2019), El trabajo en equipo en Econovo y su impacto en el proceso productivo <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ6649.pdf>

Hales, S. (2012). Skills for tomorrow. American Management Association. Washington: Special Libraries Association .

Manpower. (2013). Estudio Manpowergroup sobre escasez de talento. Barcelona: MANPOWERGROUP.

Malavolta, F. (11 de septiembre de 2019). Empresas familiares. Para los especialistas, sin profesionalización no hay futuro. Obtenido de LA NACION : <https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695/>

Martin Natalia (2019), Manuscrito Científico, Los responsables de Recursos Humanos en las industrias metalúrgicas y metalmecánicas de Oncativo y el vertiginoso avance tecnológico, Perspectivas y estrategias.

M, P. E. (diciembre de 2021). HABILIDADES BLANDAS COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA DE LA GESTIÓN INTELIGENTE EN TIEMPOS DE COVID-19. CASO DE ESTUDIO. Obtenido de revista Plus Economía : <http://revistas.unachi.ac.pa/index.php/pluseconomia/article/view/500/432>

Pérez, E. y Soto-Ortigoza, M., en “Habilidades blandas como herramienta competitiva de la gestión inteligente en tiempo de COVID-19” Vol. 9, Núm. 2, Julio–Diciembre de 2021pp. 30-42) publicado en la revista Plus Economía de Panamá <http://revistas.unachi.ac.pa/index.php/pluseconomia/article/view/500/432>

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

Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today’s Workplace. Business Communication Quarterly, 75(4), 453-465

Sampieri, H. y otros. Metodología de la Investigación; 6ta edición. Edit. Mc Graw Hill, 2014. Recuperado de www.elosopanda.com

SAMUEL ISRAEL Goyzueta Rivera, “Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad” 2013 <https://studylib.es/doc/7927904/modelo-de-gesti%C3%B3n-para-las-empresas-familiares-con-perspe>

Tito Maya, M., & Serrano Orellana, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. INNOVA Research Journal, 1(12), 59-76. Recuperada de <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n12.2016.81>

Valderrama, Beatriz (2020). Innovación para la Transformación Digital. Capital Humano, Issue (350), 202-207. Recuperado de <https://eds-a-ebscohostcom.ebook.21.edu.ar/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=880d9c3e-6e07-4444-b5c0-57316bbf44ad%40sdc-v-sessmgr03>


Vargas, F. (2006). De las virtudes laborales a las competencias clave: un nuevo concepto para antiguas demandas. Politécnica(3), 13-26.


Vieytes, R. (2004). Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad. Epistemología y Técnicas. Buenos Aires: De las Ciencias



Anexos

Anexo 1. Consentimiento Informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO
<p>Título de la Investigación Gestión del talento humano en empresas familiares de la ciudad de Oncativo La profesionalización y el desarrollo de habilidades blandas como factores clave del sostenimiento empresarial</p>
<p>Objetivo de la Investigación Explorar cuál es el estado de situación de las empresas familiares de la ciudad de Oncativo con respecto a la profesionalización y al desarrollo de habilidades blandas en sus colaboradores, como factor clave del sostenimiento empresarial.</p>
<p>Datos del participante: NOMBRE COMPLETO: <i>Silvina Garro</i> EDAD: <i>47</i></p>
<p>Qué se propone con este estudio La información recopilada servirá de soporte para la elaboración del trabajo final de grado de la Alumna Sofia Granda, a cargo de la profesora Daniela Soledad Rinconez en la Carrera Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Siglo 21.</p>
<p>Tiempo requerido El tiempo estimado para contestar el cuestionario será de 1 hora.</p>
<p>Riesgos Y Beneficios El estudio no conlleva ningún riesgo y el participante no recibe ningún beneficio</p>
<p>Confidencialidad El proceso será estrictamente confidencial. Su nombre no será utilizado en ningún informe cuando los resultados de la investigación sean publicados.</p>
<p>Participación voluntaria La participación es estrictamente voluntaria.</p>
<p>Derecho de retirarse del estudio. El participante tendrá el derecho a retirarse de la investigación en cualquier momento.</p>
<p>Nombre del investigador Sofia Granda granda.sofia1991@gmail.com 0351 - 7061714</p>
<p>Autorización He leído el consentimiento descrito arriba y voluntariamente doy mi consentimiento para participar en el estudio de investigación de la Sra. Sofia Granda sobre "Gestión del talento humano en empresas familiares de la ciudad de Oncativo; La profesionalización y el desarrollo de habilidades blandas como factores clave del sostenimiento empresarial"</p>
<p><i>Silvina Garro</i> _____ Firma del participante</p>
<p><i>Oncativo 22/10/2021</i> _____ Lugar y Fecha</p>

CONSENTIMIENTO INFORMADO	
Título de la Investigación	Gestión del talento humano en empresas familiares de la ciudad de Oncativo La profesionalización y el desarrollo de habilidades blandas como factores clave del sostenimiento empresarial
Objetivo de la Investigación	Explorar cuál es el estado de situación de las empresas familiares de la ciudad de Oncativo con respecto a la profesionalización y al desarrollo de habilidades blandas en sus colaboradores, como factor clave del sostenimiento empresarial.
Datos del participante:	NOMBRE COMPLETO: EDAD:
Qué se propone con este estudio	La información recopilada servirá de soporte para la elaboración del trabajo final de grado de la Alumna Sofia Granda, a cargo de la profesora Daniela Soledad Rinconez en la Carrera Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Siglo 21.
Tiempo requerido	El tiempo estimado para contestar el cuestionario será de 1 hora.
Riesgos Y Beneficios	El estudio no conlleva ningún riesgo y el participante no recibe ningún beneficio
Confidencialidad	El proceso será estrictamente confidencial. Su nombre no será utilizado en ningún informe cuando los resultados de la investigación sean publicados.
Participación voluntaria	La participación es estrictamente voluntaria.
Derecho de retirarse del estudio.	El participante tendrá el derecho a retirarse de la investigación en cualquier momento.
Nombre del investigador	Sofia Granda granda.sofia1991@gmail.com 0351 - 7061714
Autorización	He leído el consentimiento descripto arriba y voluntariamente doy mi consentimiento para participar en el estudio de investigación de la Sra. Sofia Granda sobre "Gestión del talento humano en empresas familiares de la ciudad de Oncativo; La profesionalización y el desarrollo de habilidades blandas como factores clave del sostenimiento empresarial"
 ZUPPA HERMANOS S.A. MARIANGEL ZUPPA PRESIDENTE	<u>Oncativo, 22 de octubre 2021</u> Lugar y Fecha
Firma del participante	

CONSENTIMIENTO INFORMADO	
Título de la Investigación	Gestión del talento humano en empresas familiares de la ciudad de Oncativo La profesionalización y el desarrollo de habilidades blandas como factores clave del sostenimiento empresarial
Objetivo de la Investigación	Explorar cuál es el estado de situación de las empresas familiares de la ciudad de Oncativo con respecto a la profesionalización y al desarrollo de habilidades blandas en sus colaboradores, como factor clave del sostenimiento empresarial.
Datos del participante:	NOMBRE COMPLETO: EDAD:
Qué se propone con este estudio	La información recopilada servirá de soporte para la elaboración del trabajo final de grado de la Alumna Sofia Granda, a cargo de la profesora Daniela Soledad Rinconez en la Carrera Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Siglo 21.
Tiempo requerido	El tiempo estimado para contestar el cuestionario será de 1 hora.
Riesgos Y Beneficios	El estudio no conlleva ningún riesgo y el participante no recibe ningún beneficio
Confidencialidad	El proceso será estrictamente confidencial. Su nombre no será utilizado en ningún informe cuando los resultados de la investigación sean publicados.
Participación voluntaria	La participación es estrictamente voluntaria.
Derecho de retirarse del estudio.	El participante tendrá el derecho a retirarse de la investigación en cualquier momento.
Nombre del investigador	Sofia Granda granda.sofia1991@gmail.com 0351 - 7061714
Autorización	He leído el consentimiento descrito arriba y voluntariamente doy mi consentimiento para participar en el estudio de investigación de la Sra. Sofia Granda sobre "Gestión del talento humano en empresas familiares de la ciudad de Oncativo; La profesionalización y el desarrollo de habilidades blandas como factores clave del sostenimiento empresarial"
 _____ Firma del participante	Oncativo / 09 / 11 / 2021 Lugar y Fecha

CONSENTIMIENTO INFORMADO	
Título de la Investigación	Gestión del talento humano en empresas familiares de la ciudad de Oncativo La profesionalización y el desarrollo de habilidades blandas como factores clave del sostenimiento empresarial
Objetivo de la Investigación	Explorar cuál es el estado de situación de las empresas familiares de la ciudad de Oncativo con respecto a la profesionalización y al desarrollo de habilidades blandas en sus colaboradores, como factor clave del sostenimiento empresarial.
Datos del participante:	NOMBRE COMPLETO: Noelia Soledad Fantoni EDAD: 40
Qué se propone con este estudio	La información recopilada servirá de soporte para la elaboración del trabajo final de grado de la Alumna Sofia Granda, a cargo de la profesora Daniela Soledad Rinconez en la Carrera Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, Universidad Siglo 21.
Tiempo requerido	El tiempo estimado para contestar el cuestionario será de 1 hora.
Riesgos Y Beneficios	El estudio no conlleva ningún riesgo y el participante no recibe ningún beneficio
Confidencialidad	El proceso será estrictamente confidencial. Su nombre no será utilizado en ningún informe cuando los resultados de la investigación sean publicados.
Participación voluntaria	La participación es estrictamente voluntaria.
Derecho de retirarse del estudio.	El participante tendrá el derecho a retirarse de la investigación en cualquier momento.
Nombre del investigador	Sofia Granda granda.sofia1991@gmail.com 0351 - 7061714
Autorización	Hic leido el consentimiento descripto arriba y voluntariamente doy mi consentimiento para participar en el estudio de investigación de la Sm. Sofia Granda sobre "Gestión del talento humano en empresas familiares de la ciudad de Oncativo: La profesionalización y el desarrollo de habilidades blandas como factores clave del sostenimiento empresarial"
Noelia S. Fantoni <small>Lic. en Gestión de Recursos Humanos</small> OSCAR SCORZA <small>EQUIPOS Y SERVICIOS S.R.L.</small> 	Oncativo, 24/10/2024. 
Firma del participante	Lugar y Fecha

<p>Guía de pautas: Entrevista a responsables de Recursos Humanos dentro de la organización.</p>
<p>Presentación. Estimado participante, mi nombre es Sofía Granda y soy estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21. Actualmente me encuentro llevando a cabo un trabajo de investigación, el cual tiene como objetivo conocer el estado de profesionalización y el desarrollo de habilidades blandas en los colaboradores de las empresas de la localidad de Oncativo. La participación en este estudio es completamente anónima y confidencial. Los resultados del estudio se utilizarán con fines académicos para la graduación de la investigadora. Desde ya muy agradecida por su tiempo y colaboración con la investigación.</p>
<p>Datos de la empresa y del entrevistado: Rubro de la empresa: Cantidad total de empleados: Puesto del entrevistado: Nivel de estudios y título: Años de experiencia en el área de RRHH / Antigüedad en el puesto:</p>
<p>Estado de Profesionalización de la organización en empresas familiares</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es la generación familiar que realiza la gestión de la gerencia de la empresa ? (1era,2da o 3era generación) 2. ¿el área gerencial/ directiva de la empresa es ocupada por familiares o por empleados externos a la familia? 3. ¿Cuenta la organización con un área específica de Gestión de personal/ RRHH? 4. En caso afirmativo ¿con cuántos empleados cuenta dicha área? ¿cuánto tiempo de antigüedad tiene el área en la organización? (está en una etapa de nacimiento, crecimiento, desarrollo o antigüedad?) 5. En caso negativo, ¿qué colaboradores desarrollan las actividades de gestión de personal dentro de la organización? ¿estiman necesaria la existencia de un área de RRHH en su organización? 6. ¿Cuenta la organización con un organigrama y Manual de puestos? 7. ¿cuenta la empresa con procesos estandarizados de reclutamiento y selección de personal? 8. ¿cuenta la empresa con procesos estandarizados de evaluación de desempeño? 9. ¿ considera a la profesionalización de la gestión como un factor clave para el desarrollo empresarial?
<p>Desarrollo de habilidades Blandas en los colaboradores de la empresa</p> <ol style="list-style-type: none"> 10 ¿a qué le remite el concepto de habilidades blandas? 11¿cómo estima que es la comunicación interna dentro de su organización ? 12¿Cómo estima que se realiza el trabajo en equipo dentro de la empresa? 13¿Qué tipo de liderazgo considera que tienen los gerentes/mandos medios de su organización? 14¿Cómo impacto la pandemia actual en la empresa?¿ Modifico los procesos y forma de trabajar que se realizaban antes? 15 ¿Cómo fue el proceso de adaptación al cambio de los colaboradores de la empresa? 16 ¿en la organización, se llevan a cabo capacitaciones relacionadas al mejoramiento de habilidades blandas en los colaboradores? 17 Considera que algunas de estas habilidades mencionadas (comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de adaptación)¿afectan la productividad empresarial? 18 Los colaboradores de la empresa, han realizado capacitaciones por fuera de la institución en cuestiones de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo? 19 ¿considera el desarrollo de habilidades blandas como un factor clave para el sostenimiento empresarial?