

**Universidad siglo 21**



**Trabajo final de grado:** Manuscrito científico

Licenciatura en gestión de recursos humanos

**“Nepotismo y profesionalización en las Empresas Familiares, en la Provincia de Misiones”**

**“Nepotism and professionalization in Family Businesses, in the Province of Misiones”**

Mikaela Tuzinkiewicz

**Legajo:** RHU02407

**DNI:** 41901142

**Tutora de TFG:** Daniela Soledad Rinconez

Posadas, Misiones. Septiembre, 2021.

## *Indice*

<i>Introducción</i> .....	5
<i>Métodos</i> .....	22
<i>Diseño</i> .....	22
<i>Participantes</i> .....	22
<i>Instrumentos</i> .....	23
<i>Análisis de datos</i> .....	23
<i>Resultados</i> .....	25
<i>Discusión</i> .....	31
<i>Referencias</i> .....	38
<i>Anexo</i> .....	40

## **Agradecimientos**

Agradezco a todas las empresas participantes, por su colaboración en la elaboración de este trabajo.

A mi tutora de Trabajo Final de Grado, Daniela Soledad Rinconez, por su sabiduría y pasión a lo largo de toda mi carrera académica.

A mi mamá y mi papá, mis compañeros, gracias por los valores que me inculcaron toda la vida, y que con su esfuerzo, amor y paciencia me guían en cada decisión que tomo.

Gracias a mi familia, a mis abuelos, mis padrinas, tías, tíos y primos, por socorrerme y ayudarme a llegar a donde estoy hoy.

A mis hermanas y fieles cómplices Cande y Vicky, gracias por siempre salvarme y por estar incondicionalmente.

Agradezco a mis amigas de siempre, por seguir estando a lo largo de todo este recorrido, por hacerme reír hasta en los momentos mas difíciles.

A mis compañeras de la universidad, Ampí, Juli y Sofi, inigualables.

## **Resumen**

El objetivo general del presente trabajo consistió en investigar y evaluar el proceso de selección, analizando el proceso de profesionalización, en empresas familiares de la Provincia de Misiones.

La investigación se realizó con un alcance exploratorio, ya que trató un tema que es actualmente poco estudiado en la Provincia de Misiones, y o bien que se estudió pero se han alcanzado escasos conocimientos científicos. El enfoque fue de carácter cualitativo, con una recolección de datos sin medición numérica. Se administraron los instrumentos de manera mixta, parte de las entrevistas se realizaron presencialmente y otras entrevistas se realizaron por correo electrónico y videollamada. Estas entrevistas fueron efectuadas a cuatro Empresas Familiares, de diferentes tamaños y rubros.

Al final, del presente trabajo se manifiesta que a pesar de los esfuerzos implementados por las empresas familiares, aun les queda mucho camino por recorrer, siendo necesario incorporar e internalizar procesos de reclutamiento interno, para así poder obtener todos los beneficios de este.

También se sugiere prestar más atención a la profesionalización de las organizaciones.

Dado que se han encontrado pocos antecedentes de investigaciones que traten sobre los procesos de selección y la profesionalización en empresas cercanas a la zona, se considera que el presente trabajo aporta utilidad diagnóstica inicial y abre la posibilidad de nuevas líneas de investigación hacia el futuro.

***Palabras claves:*** Selección – Profesionalización – Empresas Familiares

## **Abstract**

The general objective of this work consisted of investigating and evaluating the selection process, analyzing the professionalization process, in family businesses in the Province of Misiones. The research was carried out with an exploratory scope, since it dealt with a topic that is currently little studied in the Province of Misiones, and or that was studied but little scientific knowledge has been achieved. The approach was qualitative in nature, with data collection without numerical measurement. The instruments were administered in a mixed manner, part of the interviews were conducted in person and other interviews were conducted by email or video call. These interviews were provided to four Family Businesses, of different sizes and categories. At the end of the present work it is stated that despite the efforts implemented by family businesses, they still have a long way to go, being necessary to implement internal recruitment processes, in order to obtain all the benefits of this. It is also suggested to pay more attention to the professionalization of organizations. Given that few research antecedents have been found that investigate the selection processes and professionalization in companies near the area, it is considered that the present work provides initial diagnostic utility and opens the possibility of new lines of research towards the future.

**Keywords:** Selection - Professionalization - Family Businesses

## Introducción

En el siguiente Trabajo Final de Grado, se abordará una temática de Manuscrito científico sobre la selección de personal y los procesos de profesionalización en las empresas familiares. El objetivo general de este trabajo es evaluar el procedimiento y los métodos de selección de personal, analizar el proceso de profesionalización y las herramientas utilizadas para lograr esta, en Empresas Familiares de la Provincia de Misiones.

A continuación, se presentan los antecedentes que se utilizaron en esta trabajo a partir de los cuales surgieron factores disparadores de investigación. Dichos antecedentes se encuentran ordenados según su importancia teórica y cercanía geográfica a la presente investigación.

Para el presente trabajo se tomo la investigación de Sofía Franco Herrera (2020) “*El proceso de atracción del talento humano en empresas de la ciudad de Colón*”, la cual fue una investigación de tipo cuantitativo, descriptivo, transversal, no experimental.

El objetivo general del trabajo, citado en el párrafo anterior, fue investigar la atracción del talento humano en las empresas familiares de la ciudad de Colón, Entre Ríos. La recolección de la información, se realizó a través de una exhaustiva encuesta vía mail a los responsables o gerentes de las empresas seleccionadas.

Franco Herrera (2020) propone como objetivo específico comparar los modelos de atracción del talento en empresas familiares con empresas no familiares. Como resultado de este objetivo no se pudo

presentar una diferenciación que permitan una clara comparación, ya que las empresas de muestras seleccionadas dice la autora “fueron muy dispares”.

Respecto a esto la autora afirma que “esto provocó que no se pueda afirmar o negar la hipótesis planteada en un principio, necesitando una muestra mucho más extensa tanto de empresas familiares como de empresas corporativas.”.

Concluye Franco Herrera (2020), que las empresas de la muestra, en su mayoría, tienen a la atracción del talento humano en un papel secundario dentro de la organización, ignorando los beneficios que acarrea cuando ésta está planificada e implementada estratégicamente.

Ahora bien, esta investigación se tuvo presente, por la cercanía a la zona de la investigación actual y porque toma uno de los objetivos de este trabajo, la atracción del personal. Sobre la base de que las empresas familiares en la Provincia de Entre Ríos, no prestan mayor importancia a el proceso de selección, surgen las siguientes preguntas, ¿Sucede lo mismo en la Provincia de Misiones? ¿Cuáles son los métodos de selección elegidos por las empresas familiares en la Provincia de Misiones?

Otro antecedente considerado es la investigación de Agolti, Gisela (2020) “*La profesionalización en empresas familiares de Corrientes y Entre Ríos*”. La que tuvo una investigación descriptiva de tipo cualitativa. En esta se tomó como población de estudio a empresas familiares de las provincias de Corrientes y Entre Ríos.

El objetivo general del estudio, fue medir el grado de profesionalismo para la continuidad de las empresas familiares de ambas ciudades.

La metodología del trabajo, constó en la observación directa y la recolección de información, a través de entrevistas a diferentes empresas familiares con su posterior análisis de datos.

Uno de los objetivos de esta investigación, fue el establecimiento de indicadores para poder medir el grado de profesionalismo en las empresas seleccionadas del litoral, respecto a esto la autora dice:

“Se reconoce, por parte de los fundadores, que no se tienen establecidos los requisitos para ingresar a la empresa y se ha hablado poco de ello con los miembros de la segunda generación.

Esto tiene relación con que no se toca el tema de la sucesión con ningún miembro de la familia y que a la vez se les hace difícil abordar el tema, por la sencilla pero valedera razón de que "es el trabajo y esfuerzo de toda la vida del fundador".” (p. 21)

Sus conclusiones derivaron en que es necesaria la profesionalización, para el desarrollo y crecimiento de las empresas familiares, por lo cual se plantea llevar a cabo un sistema de administración simple con funciones bien definidas.

De los resultados obtenidos, podemos dilucidar que dentro de las empresas familiares seleccionadas del litoral no se tienen a los conceptos de profesionalización y trabajos como conceptos correlativos, sino más bien como ideas distantes entre ellas.

La investigación hace hincapié en la gran participación que tienen las empresas familiares dentro de la economía argentina y de cómo la mala administración estas genera impactos negativos en la realidad del país.

En la Argentina, las empresas familiares representan alrededor de 75% de las unidades económicas, 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y 95% de la comercialización, cifras superadas en importancia en Estados Unidos y Europa. (Carlos Kaplun, 2001).

Se toma esta investigación en cuenta para el presente trabajo ya que las muestras para el desarrollo son tomadas en una zona cercana y limítrofe a la Provincia de Misiones, con similitudes en cuanto a cultura, demografía y economía, resultando un útil disparador de preguntas. ¿Es tomada en cuenta la profesionalización en la provincia de Misiones?

A continuación, se cita como antecedentes el trabajo es la de Silvia Beatriz Dorneles (2020) *“Profesionalización y gestión del talento en pequeñas y medianas empresas familiares”*, el alcance de esta fue exploratorio y descriptivo, el enfoque fue mixto con predominio cualitativo, ya que desde esa óptica se indagó sobre los procesos de gestión del talento, y analizó las expectativas en relación a la función del profesional de recursos humanos.

El propósito de Dorneles (2020), fue analizar cómo un grupo de empresas pymes familiares radicadas en la Provincia de Corrientes, gestionan el talento y lograr una descripción de su grado de profesionalización en general, de la gestión de recursos humanos en particular, así como sus expectativas en relación a la labor del profesional de recursos humanos.

Según la encuesta realizada por la autora, el 70% de los encuestados manifestó no haber oído previamente sobre gestión de talento, y el 80% respondió no tener ninguna herramienta para gestionar el talento.

Respecto a la profesionalización, la encuesta realizada en el trabajo nos muestra que el 80% de los encuestados no cuenta con profesionales (de ningún área), en su plantel, y ese mismo porcentaje se repite en respuesta negativa, a la pregunta de si considera necesario alguna incorporación en el mediano plazo.

Por el lado de los procesos de gestión de personal, desde la búsqueda hasta el despido son llevados adelante por el dueño. La única herramienta de recursos humanos que mencionaron tener los entrevistados es la descripción de puestos, la cual fue confeccionada por ellos mismos con medios propios, sin participación de profesionales en recursos humanos.

La investigación ratifica la hipótesis de que las pymes Argentinas, están lejos de comprender la importancia de gestionar el talento y el impacto que produce en los resultados del negocio.

Se considero esta investigación ya que resalta la falta de consideración que se tiene dentro de las empresas familiares a la incorporación de profesionales y como el proceso de selección se encuentra completamente polarizado por el dueño, además de mostrar una alta deficiencia en herramientas de recursos humanos.

Como último antecedente, se considero el trabajo realizado por Monti, Anahí (2020) "*Efectos de la falta de profesionalización en empresas familiares de Córdoba, 2020*" que fue de alcance descriptivo, se intentó especificar los rasgos significativos de un fenómeno, en este caso, la importancia de la profesionalización para la supervivencia de las empresas familiares de la ciudad de Córdoba. El enfoque que se utilizó fue cualitativo, porque se hizo la recolección de datos no estandarizados o sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

El objetivo general de la investigación de Monti, Anahí (2020), fue establecer en qué manera influye la profesionalización (o falta de ésta) en la extinción temprana de las empresas familiares de Córdoba. Para esto, se planteó conocer la importancia de las empresas familiares en la economía local, conocer qué proporción de empresas familiares aplican alguna de las herramientas de profesionalización e identificar los conflictos más comunes que afectan a estas empresas.

Para la recolección de datos, se realizaron estudios de casos y entrevistas en profundidad para tener una visión holística de la problemática planteada, de modo que también sirva de disparador para investigaciones posteriores.

A partir de esta investigación, se determinó que las empresas familiares son generadoras de puestos de trabajo en la provincia de Córdoba y que al cerrar una cantidad importante de familias quedaron sin su ingreso mensual. Esto generó un problema en la comunidad en general porque a raíz de esas familias que no tuvieron ingresos, hubo comercios que vendieron menos cantidades de productos.

Dentro de las herramientas de profesionalización, la autora hace hincapié en el protocolo familiar y dice “De esta investigación surge que el 60% de las empresas conoce sobre el protocolo familiar pero solo un 20% lo implementa, siendo este porcentaje demasiado bajo considerando la importancia de esta herramienta. Así se llega a pensar que estas empresas no han tenido el asesoramiento correcto o que no han dado el interés necesario a este.”

En lo que respecta a la aplicación de las herramientas de profesionalización, se explica que “De la presente investigación se desprende que el 60% de las empresas en estudio conocen sobre la profesionalización, las mismas tomaron conocimiento a través de distintos profesionales como ser

contador público o abogado, pero solo el 40% del total de las empresas en estudio aplica alguna de las herramientas de la profesionalización.”

Dentro de los conflictos que afectan a la organización, se destaca el problema que se genera durante el recambio generacional, cuando deben convivir los dueños originales y los hijos con diferentes ideas.

Además, se llega a la conclusión de que la profesionalización produce un efecto positivo y las dirige hacia la continuidad. Lo opuesto sucede cuando las empresas no lo toman en cuenta y el mayor conflicto se genera en el traspaso de la primera a la segunda generación.

Este trabajo retoma el tema de la profesionalización y lanza resultados que indican que la mayoría de las empresas familiares encuestadas, tienen conocimiento sobre de que se trata la profesionalización pero, no tienen intenciones o no tienen los medios para implementarlas. A partir de esto parece adecuado preguntarnos ¿Sucede lo mismo en las empresas familiares de la Provincia de Misiones? ¿Que herramientas se implementan?

Finalmente, como investigación científica se utiliza la de Quejada Pérez, Raúl Francisco, & Ávila Gutiérrez, Jorge Nelson (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. En el cual se indica respecto a las empresas familiares que:

Su importancia radica, en el poder generador de empleos que representa y en el espíritu emprendedor que personifican sus fundadores. No obstante, también se reconocen cuellos de botella dentro de su desempeño, debido al difícil sostenimiento en el tiempo, a causa de las denominadas crisis generacionales. En este sentido, las empresas familiares deben estructurar y

establecer estrategias de mitigación de este flagelo, a través de la internacionalización y profesionalización de sus recursos humanos, administrativos y financieros. (p. 151)

Hasta ahora la presente investigación, enfoco sobre la importancia de las empresas familiares como generadoras de puestos de trabajos a un nivel nacional, el artículo Quejada Pérez, Raúl Francisco, & Ávila Gutiérrez, Jorge Nelson (2016), resalta la importancia de las empresas familiares a un nivel mas internacional respecto de este mismo hecho e indica que:

No obstante, hoy por hoy, las empresas familiares continúan siendo muy importantes en la economía de cualquier país. Datos de la Cooperación Financiera Internacional del Banco Mundial (IFC, Banco Mundial, 2011), muestran que en Estados Unidos existen 12 millones de empresas familiares que proveen el 59 % de los puestos de trabajo y generan el 78 % de los nuevos empleos. En España, por su parte, las empresas familiares representan un 71 % del total de empresas. Esta tendencia es la constante a nivel mundial. (p.151)

Además de la sucesión de la propiedad, otro de los factores que afectan la falta de continuidad es el escaso nivel de emprendimiento y la falta de gestión profesional. Para McCann, León-Guerrero & Haley (2011, en Bañegil Palacios, Barroso Martínez & Tato Jiménez, 2011), profesionalizar el manejo de la empresa es dejar de lado los métodos intuitivos de gestión familiar y adoptar la planificación y el control del crecimiento aplicando métodos estratégicos. La profesionalización en las empresas familiares es la contratación de directivos profesionales no pertenecientes a la familia, que aporten su experiencia y formación en el área concreta que se desea potenciar (Barroso, 2014). (p.156)

Habiendo visto los antecedentes que potenciaron a esta investigación a continuación, ahondaremos en algunos términos teóricos que ayudaran a comprender la dirección del presente trabajo.

"Las empresas familiares son organizaciones humanas que (por su particular composición) no admiten la aplicación de las 'recetas' típicas enseñadas en las escuelas de negocios. En las empresas familiares hay algo más que comprender, hay algo distinto que gestionar." (CANF. Parr 1).

Durante el presente trabajo se seguirán alguno de los lineamientos teóricos establecidos por Imanol Belausteguigoitia Rius (2017) en su libro "Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación" (4ta ed.).

A una empresa familiar, Belausteguigoitia (2017) la define como "una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferentes digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas." (P. 41)

Además de esta definición el autor informa que:

Las empresas son un fenómeno muy complicado, y es casi imposible elaborar una definición unificada, ya que pueden darse distintos casos peculiares como ser:

- Una organización controlada mayoritariamente por una familia, pero que no es operada por sus miembros.
- El negocio de una gran compañía multinacional operado por miembros de una familia local.
- Una empresa controlada por dos personas sin relación familiar cuyos hijos trabajan en ella.
- Un negocio que es propiedad de dos amigos, que son como hermanos. (Belausteguigoitia. 2017. P. 41).

Estas definiciones resultan de gran importancia nombrarlas, por cuanto constituyen la base para la selección de los participantes de la presente investigación.

Respecto a las fortalezas y debilidades que se pueden resaltar dentro de las empresas familiares, se presenta el siguiente cuadro que resume alguna de las más importantes.

*Tabla 1*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
El <b>compromiso</b> . Por lo general los miembros de las empresas familiares se involucran más con sus organizaciones que en el caso de las empresas no familiares.	El <b>nepotismo</b> . Algunas empresas son dirigidas por miembros de la familia aunque carezcan de vocación, interés y capacidad.
La <b>vocación</b> . Las nuevas generaciones han aprendido, visto y oído comentarios sobre el negocio de sus padres desde la primera infancia. Esto permite que aprendan el oficio desde esa edad y desarrollen vocación	La <b>parálisis directiva y la resistencia al cambio</b> . El director general de una empresa familiar permanece en ese cargo, aproximadamente, cinco veces más que el de una empresa no familiar.
La <b>rapidez en la toma de decisiones</b> . En las empresas familiares es posible tomar decisiones relevantes en pocos minutos y sin tantas formalidades.	La <b>contratación de profesionales poco calificados</b> . Muchas empresas no tienen los recursos necesarios para contratar a buenos ejecutivos, aunque también es frecuente que no lo hagan por la inseguridad que sufre quien las dirige.
Las <b>relaciones de afecto</b> . Es evidente que las organizaciones funcionan mejor cuando los individuos interactúan en forma afectuosa que cuando se comportan de manera hostil.	La <b>falsa seguridad</b> . Algunos miembros de la empresa, por ser parte de la familia, tienen la seguridad de que no los despedirán independientemente de su desempeño.

Fuente: Elaboración propia con base en Belausteguigoitia (2017. Pp. 49-51).

Siguiendo a Belausteguigoitia (2017), si bien es evidente que las empresas familiares se encuentran con diferentes debilidades, en este momento se hará hincapié en el **nepotismo**.

“Tanto la literatura como la practica muestran que la contratación nepotista de elementos poco calificados tiene consecuencias negativas” (Belausteguigoitia. 2017. p. 51)

Resulta evidente que, sean familiares o no, quienes se integren deberían contar con características deseables que permitan la generación de valor en la empresa, sin trastocar la relación familiar.

Se asumen dos tipos de nepotismo:

- **Nepotismo por derecho:** Se basa en las relaciones familiares sin tomar en consideración las habilidades y atributos de los parientes contratados.
- **Nepotismo recíproco:** Se asocia con condiciones familiares de interdependencia, interacciones previas y normas culturales que favorecen el compromiso de miembros de familia hacia sus organizaciones. Este tipo es característico en familias determinadas a establecer claras expectativas sobre las habilidades, actitudes y desempeño de los familiares que trabajan en la empresa. (Belausteguigoitia 2017. Pp. 51-52)

Este factor despierta preguntas disparadoras para la investigación, ¿Existe nepotismo en las empresas familiares en la Provincia de Misiones? Y si existe, ¿Como las empresas familiares pueden evitar caer en el nepotismo?

Ya que el nepotismo es una debilidad que sucede en la selección del nuevo personal, nos enfocaremos en este proceso.

Según Idalberto Chiavenato en Administración de recursos humanos: El capital humano de las organización (Octava edición. 2007):

Se determina a la selección como el proceso a cargo de escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien.

Busca solucionar dos problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. (P. 169)

El punto de partida de todo proceso de selección son: los datos, la información vertida por el análisis y las especificaciones de los puestos.

Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dado que la finalidad de estos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. (P. 169)

Esta información se pueden obtener de diferentes maneras:

- **Análisis de puestos:** Es la presentación de los aspectos intrínsecos y extrínsecos del puesto.
- **Técnica de los incidentes críticos:** Es la anotación sistemática y prudente, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado.
- **Análisis de puestos en el mercado:** Verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes lo desempeñan.
- **Hipótesis de trabajo:** Idea aproximada del contenido del puesto de sus exigencias para quien lo desempeñe como simulación inicial. (P. 175)

Respecto a las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos podemos destacar cinco:

1. Entrevista de selección
2. Prueba de conocimientos o habilidades
3. Exámenes psicológicos
4. Exámenes de personalidad
5. Técnicas de simulación (P. 17-177)

Puesto así, parece muy sencillo llevarlo a la practica, pero es de gran importancia que las empresas familiares estén al tanto de las diversas opciones al momento de atraer y seleccionar al personal y que sepan optar por el proceso mas acorde a su contexto y capacidades.

Un proceso de selección erróneamente planeado y llevado a la realidad puede desencadenar en factores negativos para la organización en lo que se refiere a su desempeño y por lo tanto a su desenvolvimiento económico.

Por esto se considera de gran importancia, el encontrar un proceso de selección adecuado para cada organización que permita localizar al empleado adecuado para cada descripción de puesto y se pueda desempeñar de la manera mas eficiente posible.

Ahora bien, habiendo abarcado el proceso de selección nos enfocaremos en otra variable del presente trabajo: la **profesionalización** de las empresas familiares, para esto volveremos a Belausteguioitia (2017), el cual indica:

El *profesionalismo* es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que eso sea eficaz, deben comprometerse aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas.

Para cualquier empresa la profesionalización significa un gran reto, pero para las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la inercia y les cuesta más trabajo formarse, este proceso es más complejo. (P. 159)

Según María Belén Mendé (2012) Las empresas familiares son eje de un tejido social que puede fortalecer las relaciones a través de los lazos afectivos que las convierten en casos de éxito. La profesionalización permite prever y evitar conflictos, así como ordenar la empresa y la familia para la sucesión, lo que brinda mayores y mejores oportunidades de crecimiento tanto para la empresa como para la familia. La solución ideal es lograr la armonía en los dos ámbitos, y que cada uno de los miembros de la empresa y la familia pueda desplegar su potencial en un marco de previsión y proyección. (p.14)

Siguiendo con Belausteguigoitia (2017) el dilema de quienes dirigen empresas familiares es decidir qué se debe cambiar y que debe permanecer. En este tipo de decisiones suele haber enfrentamientos entre generaciones, pues comúnmente, la generación de mayor edad defiende la postura tradicional y la de menor edad el cambio. (P. 159)

Hambra (2018) explica que, en los últimos tiempos, los empresarios se han mostrado más ávidos de capacitarse y de exigir lo mismo para sus herederos: "Acuden a la consulta con el ánimo de optimizar y asegurar la salud del proceso de cambio y, en algunos casos, para planificar una progresiva delegación de la gestión del negocio que les permita mantener el control como propietarios, pero, a la vez, contar con tiempo extra para disfrutar del bienestar económico que construyeron. En este sentido, muchos baby

boomers (N. de la R.: los nacidos en el período contemporáneo y posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre 1946 y 1964) ya han adquirido algunas de las cualidades de la tan nombrada generación Y". (El cronista, 2018. Parr. 15)

Belausteguigoitia (2017), expone una tipología de empresa según su nivel de profesionalización haciendo analogía a dos grupos deportivos:

1. **Profesional**, Asignación de puestos basadas en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción mas de contratación, dirección objetiva racional, las funciones de todo el personal están claramente definidas, existe una planeación estratégica.
2. **Amateur (no profesional)**, Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia propietaria, existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de la familia, las funciones del personal no esta claramente definidas y hay ambigüedad. (p. 158-159)

Es importante mencionar esta tipología, ya que nos será útil para realizar una clasificación de las empresas familiares en la Provincia de Misiones.

Citando a Rueda Galvis, Javier Francisco (2011) en “La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar”, “La razón fundamental por la cual una empresa familiar debería iniciar su proceso de profesionalización, se argumenta en el contexto actual de competitividad que se genera a partir de la globalización y las condiciones variables del mercado.(p. 8-9)

El autor también retoma a Chiavenato (2002) indicando que este puntualiza que “la profesionalización debe estar enfocada a estructurar programas de formación asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la compañía, resaltando la gran importancia de

complementar lo anterior con la incorporación externa de personal altamente capacitado que con sus conocimientos y experiencias enriquecerán dicho proceso.” (p. 9)

Siguiendo con Belausteguigoitia (2017) indica que “Si en verdad desean lograr la permanencia en sus mercados, no hay otro camino que lograr la profesionalización. La falta de capacidad, desear permanecer en una zona de confort, la ausencia de arrojo, espíritu emprendedor, son algunos ejemplos de barreras.” (p. 160)

Son evidentes los desafíos a los que se enfrentan cotidianamente las empresas familiares y las consecuencias que pueden ocurrir si no se abordan de manera correcta. Para poder conocer como se da el proceso de selección y la importancia que se le da a la profesionalización se presenta el objetivo general junto a los objetivos específicos.

Al objetivo general del presente trabajo lo podemos definir como:

Investigar y evaluar el proceso de selección, analizando el proceso de profesionalización, en empresas familiares de la Provincia de Misiones.

Dentro de los objetivos específicos nombramos:

- Indagar como se compone el proceso de selección (Reclutamiento, selección, inducción) y que herramientas utilizan para llevar a cabo el proceso.
- Investigar acerca de la existencia o no, del nepotismo, dentro de las empresas familiares, conociendo los criterios y expectativas que se tienen en cuenta a la hora de seleccionar y gestionar al personal.

- Identificar la importancia que reviste en las empresas familiares, el proceso de profesionalización y cuanto se conoce sobre este.

## **Métodos**

### ***Diseño***

La investigación que se presenta en el trabajo es de alcance exploratoria, ya que tratara un problema poco estudiado en la provincia de Misiones, y o bien que se estudió pero se han alcanzado pocos conocimientos científicos. El enfoque que se selección fue de carácter cualitativo, se utiliza una recolección de datos sin medición numérica.

En lo que respecta al diseño de la investigación, se selecciono un diseño no experimental, la misma se realizó sin la manipulación deliberada de variables y solo se observaron los fenómenos tal cual son y en su ambiente natural, para después analizarlos. (Hernández Sampieri et al., 2010). También decimos que fue de tipo transversal, dado que los datos fueron recolectados en un momento único, es decir, en un solo momento.

### ***Participantes***

La población estará compuesta por la totalidad de empresas familiares radicadas en la Provincia de Misiones, sobre la cual se entrevistó a 4 (cuatro) empresas familiares distribuidas en distintas localidades, de diferentes rubos y diversos tamaños.

La elección de las empresas se realizó a través de un muestreo no probabilístico e intencional, la selección de los elementos muestrales no se realizó de manera aleatoria, sino que se buscó que los

participantes tengan un cierto conjunto de características específicas que ayudaron a la resolución de los problemas planteados.

Es importante destacar que todos los participantes de la investigación prestaron su consentimiento por escrito y verbalmente, lo cual antecedió a la entrevista, a través de este documento se les informo el objetivo y contenido de la misma, así también asegurando la confidencialidad de la identidad de cada empresa participante.

### ***Instrumentos***

Se administraron los instrumentos de manera mixta, parte de las entrevistas se realizaron presencialmente, en virtud de las cercanías geográficas y la disponibilidad de los participantes y otras entrevistas se realizaron por correo electrónico o por videollamada acorde a la disposición de las empresas entrevistadas. Las preguntas realizadas se adjuntan en el Anexo.

Además se investigó en registros, biografías e historias de vida proveídos por algunas de las entrevistadas.

### ***Análisis de datos***

Dado que los instrumentos implementados son cualitativo, el análisis del resultado de estos se realizó de manera cualitativa, se buscó investigar el procedimiento y los métodos de selección de personal, analizar el proceso de profesionalización y las herramientas utilizadas para lograr esta.

Dentro de las variables conceptuales estudiadas podemos nombrar:

- **Reclutamiento:** Es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos de la organización.
- **Selección:** Es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización.
- **Nepotismo:** Es la preferencia de dueños o directores por contratar a miembros de la familia en comparación de otros candidatos.
- **Profesionalización:** Es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización.

Variables operacionales:

- **Reclutamiento:** Esta variable conceptual se ve reflejada en las preguntas 7-8-9 de la entrevista, que nos permite ahondar mas en el termino.
- **Selección:** El concepto del proceso de selección se ve reflejado en las preguntas 9-10 de la entrevista.
- **Nepotismo:** A fin de obtener mayor información sobre este concepto se realizaron las preguntas 11-14 de la entrevista.
- **Profesionalización:** Esta variable fue analizada a través de la entrevista gracias a las preguntas 16-17.

## ***Resultados***

En el presente apartado se intenta dar cumplimiento con el objetivo de esta investigación, el cual consiste en investigar el proceso de selección, analizando el proceso de profesionalización en empresas familiares de la Provincia de Misiones.

Cabe destacar que se realizó una entrevista compuesta por un total de 17 preguntas, focalizadas en los objetivos de la investigación.

A fin de preservar la identidad de las empresas analizadas, se nombro a las empresas como Empresa N°1, N°2, N°3 y N°4.

### *Proceso de reclutamiento*

Se indago a las empresas familiares sobre este proceso y en que momento tomaban la decisión de comenzar.

Las empresas N°1 N°2 y N°3, cuentan con un proceso de reclutamiento definido en base a los requerimientos del puesto y competencias de los postulantes, tanto la empresa N°1 como la N°3 son conducidas por su segunda generación, llenan los puestos en base a los currículums vitae que se encuentran almacenados de personas que se acercaron hasta la empresa para dejarlos.

Ademas de lo anterior la empresa N°2 que se encuentra bajo el control de su tercera generación, recluta a sus empleados a través de relaciones interpersonales con la gerencia o aspirantes recomendados.

La empresa N°4 realiza un proceso de reclutamiento mas estructurado, cuenta con un manual de puesto realizado por el jefe de cada sector.

Frente a una necesidad interna, se debe emitir una solicitud de incorporación, la cual es entregada por cada sector al departamento de RRHH, el cual debe evaluar la solicitud y requerir la autorización de incorporación al director de la empresa. Una vez que se realiza la autorización por parte de la dirección, se comienza con la búsqueda.

#### *Proceso de selección*

Respecto a esta variable para poder ahondar mas en ella, se consulto a las empresas sobre cuales eran los requisitos que se buscaban en un aspirante y cual era el procedimiento a seguir.

Respecto a las características que se buscan en un empleado, las respuestas de las empresas N°1, N°2 y N°3 empresas fueron similares. Se marca la importancia del conocimiento técnico y profesional para un correcto desempeño correspondiente a cada puesto y área, pero se resalta la importancia de la apertura al aprendizaje y la capacidad de relación interpersonal.

La empresa N°4 indico, que las principales características que se buscan en un aspirante son capacidades y conocimientos técnicas y la mayor adecuación a las cualidades requeridas para el puesto.

En lo que refiere al proceso de selección en si se pueden observar varias diferencias:

- En la empresa N°2 el proceso de selección es llevado a cabo por el encargado del sector de Recursos humanos, el cual es el encargado de todo el proceso (evaluar, entrevistar y verificar referentes).

- Al igual que en la empresa N°2, la empresa N°4 indica que el proceso de selección es encabezado por el sector de Recursos humanos, el cual realiza la preselección de los aspirantes, pero a diferencia de la empresa N°2, en estas entrevistas también se ve involucrado un psicólogo, el cual colabora con el entrevistador.

Luego de la entrevista los preseleccionados son entrevistados por el jefe del sector que emitió la solicitud, el cual toma la decisión final.

- Dentro de las empresas N°1 y N°3 el proceso no está a cargo de una persona o de un puesto en particular.

En la empresa N°1, la persona encargada de realizar la selección primero se comunica con el aspirante y tiene una breve entrevista, para luego de evaluar los resultados, pactar o no una entrevista presencial, y para finalizar el procedimiento se verifican las empresas referidas y los antecedentes.

En lo que respecta a la empresa N°3 se realiza una entrevista presencial en la que se evaluó al aspirante en la que, a partir de una serie de preguntas, estas permiten elegir al personal idóneo.

### *Nepotismo*

Para poder analizar esta variable, primero se les pregunto a las empresas familiares si había diferencia en la compensación entre empleados pertenecientes a la familia y los que no lo eran:

- La empresa N°1 como la N°3 indicaron que se presentan diferencias a la hora de compensar a los empleados, beneficiando a los que son miembros de la familia.

- En cambio las empresas N°2 y N°4 señalaron que no se presentan diferencias en el momento en el que se compensa a los empleados.

Luego se les consulto a las empresas si considero que existía favoritismo respecto a los miembros de la empresa:

- La empresa N°1 manifestó que, si se presenta favoritismo al momento del proceso de selección, consideración en los horarios de trabajo, remuneración, vacaciones y tareas.

- En cambio las empresas N°2, N°3 y N°4, indicaron que no se presenta ningún tipo de favoritismo actualmente dentro de la organización.

Es de gran importancia resaltar que la empresa N°2 aseguro que anteriormente se presentaban altos grados de favoritismo en diversos procesos dentro de la organización, pero que a través de diversas herramientas, pudieron superarlo.

### *Proceso de profesionalización*

Para comenzar con esta variable se les pregunto a las empresas si conocían el termino, y si lo han implementado a través de alguna herramienta:

- Las empresas N°2 y N°3 han contestado que si estaban al tanto del termino y que era aplicado a través de varias herramientas.

- La empresa N°2 indico que ofrecen un sistema de compensación a los empleados del sector operativo que se encuentren mayormente involucrados en los procesos de capacitación. Y que aprovechando el marco de pandemia y el contexto virtual que este desemboco, se pudieron ofrecer

capacitaciones para ambos sectores, tanto administrativos como operativos de diversa índole y de diversos orígenes.

- La empresa entrevistada N°3 manifestó que en los últimos años se comenzó a implementar una gestión mucho mas profesional, a través de la definición de tareas, objetivos y estimulando la buena comunicación.

- La empresa participante N°1 a pesar de no estar al tanto del termino de forma teórica, indica que constantemente se están realizando actualizaciones informáticas, para facilitar los procesos de administración.

Ademas, indico que gracias a la industria en la que se encuentran involucrados, todas las áreas de la empresa se encuentran constantemente evolucionando positivamente hacia un nivel mucho mas profesional.

- En cambio la empresa N°4 expresa, que se conoce el proceso de profesionalización y que se lo implementa a través de cursos o becas que se ofrecen a los empleados.

Luego, se interrogo sobre la importancia que se le daba a este procedimiento dentro de la administración cotidiana de la organización:

- En lineamientos generales las empresas N°1, N°2, N°3, manifestaron que el los últimos tiempos este proceso fue adquiriendo mas importancia ya que se tomo conciencia del valor como ventaja competitiva.

Ademas, la empresa N°3 comento, que consideran a la profesionalización como un gran proceso evolutivo que lleva a mejorar a la organización, pateando errores y cambios para implementar, que ayudan a consolidar las capacidades competitivas de la empresa.

- En contrario a esto la empresa N°4, informo que no se considera a la profesionalización como un proceso clave y que mas allá de estar presente en el documento del protocolo familiar de la empresa, no se le da importancia dentro de la cotidianidad de la organización.

### *Discusión*

El objetivo general de la presente investigación es, investigar y evaluar el proceso de selección, analizando además, el proceso de profesionalización, en empresas familiares de la Provincia de Misiones.

Para esto, se realizaron entrevistas a empresas familiares, de diferentes tamaños y rubros, a lo largo de toda la Provincia.

El primer objetivo se enfoca en indagar sobre los procesos de selección y herramientas que se utilizan para llevar a cabo el proceso.

En el marco de lo expuesto se investiga primero respecto al proceso de reclutamiento dentro de las empresas familiares, a partir de donde se puede dilucidar que a pesar de que las cuatro empresas entrevistadas, tienen un proceso reclutamiento definido, la única empresa que tiene un proceso estructurado de reclutamiento es la empresa N° 4, la cual además cuenta con un manual de puestos.

Siguiendo una vez más a Chiavenato (2007), se entiende al manual de puestos como:

“Presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y intrínsecos (requisitos que se exige a la persona que lo ocupe) del puesto.” (p. 175)

Respecto al tipo de reclutamiento que realizan las empresas, se concluye que en su gran mayoría prefieren comenzar el proceso con un reclutamiento externo. Las empresas indicaron que las herramientas que utilizan en este proceso son, archivos de candidatos que se hayan presentado en la empresa, recomendaciones de postulantes, anuncios en diarios o en portales de internet.

Respecto a este tipo de reclutamiento podemos ver las siguientes ventajas citando a Chiavenato (2007):

- Lleva sangre nueva y experiencia nueva a la organización
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización

- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos.

De igual manera se resalta la importancia que tiene el reclutamiento interno, y como el considerarlo como opción al momento de atraer talento podría resultar beneficioso, como refiere Chiavenato (2007), sus principales ventajas son: es mas económico, es mas rápido, presenta un índice mayor de validez y de seguridad, es una fuente poderosa de motivación para los empleados, aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal y desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal. (p. 159)

Siguiendo con el mismo objetivo pero cambiando de variable, pasamos al proceso de selección, en cuanto a este primero se consulta cuales son los requisitos que buscan en un postulante.

A partir de esto se concluye, que tres de las empresas entrevistadas marcan la importancia del conocimiento técnico y profesional además de que prestan la misma importancia a la calidad de persona que están contratando.

La empresa N°4 solo ha resaltado la importancia que le dan a los factores técnicos al momento de seleccionar un postulante.

Se puede observar que, a diferencia de los resultados obtenidos en la investigación de Agolti, Gisela (2020) citada anteriormente, a pesar de que la mayoría de las empresas no tienen un manual o descripción de puesto formal, si se tienen en cuenta características o requisitos específicos para incorporar a un nuevo empleado.

En lo que respecta al proceso de selección en si, considerando los resultados podemos concluir que solamente dos de las empresas que tienen un procedimiento de selección, incorporaron a un profesional de Recursos Humanos, como encargado de llevar el proceso a cabo.

También es de importancia resaltar que, solo una de las empresas tiene un proceso estructurado, en el restante de las empresas familiares entrevistadas se puede ver un tipo de selección informal y desestructurado.

Siguiendo con el objetivo específico de la investigación, se concluye que más allá de cómo se encuentra compuesto el proceso de selección, la única herramienta que se utiliza en el desarrollo del proceso es la entrevista no estructurada personal, es decir en la mayoría de los casos y dentro de las posibilidades, el postulante se reúne cara a cara con el entrevistador.

Todos estos resultados resaltan la falta de conocimiento que se tiene por parte de la mayoría de las empresas, al momento de elaborar un correcto proceso de selección y por ende la poca importancia que se le presta a este.

En cuanto al siguiente objetivo del presente trabajo donde se busca verificar la existencia o inexistencia del nepotismo, investigando los criterios y expectativas que se tienen en cuenta a la hora de gestionar al personal, como resultado se concluye que aunque las empresas familiares son conscientes del concepto “nepotismo”, indicaron que es un desafío diario no caer en él. Solamente una de las empresas indicó que al momento de reclutamiento y selección, se presentan diferencias que favorecen a los postulantes pertenecientes a la familia.

También se investigó en la manera de gestionar al personal, dentro de la empresa.

La mitad de las empresas entrevistadas, indicaron que efectivamente se presentaban favoritismos a la hora de planear las tareas, gestionar vacaciones y compensaciones, siempre beneficiando a los empleados familiares. Esta manera de actuar, entrevistando a las empresas, se pudo dilucidar que se fue dando de manera parcialmente inconsciente.

Se plantea que una manera de evitar que las empresas familiares caigan en un factor tan recurrente como el nepotismo, es a través de herramientas preventivas, entiéndase, herramientas de planificación de personal y reclutamiento, elaboración de políticas y lineamientos entendibles, distribuidos a todos los trabajadores y una clara y fluida comunicación en toda la organización. Estos factores permitirán moverse de una manera más orgánica, al tener todos los procesos detallados y evitaran caer en errores engorrosos.

Tratando el último objetivo de este trabajo final de grado, es el responsable de identificar la importancia que reviste en las empresas familiares, el proceso de profesionalización.

A través de los resultados obtenidos, se encontró una alta relación entre la importancia de profesionalización y el grado de materialización de la misma.

De manera mayoritaria las empresas, indicaron que se encontraban al tanto del concepto “profesionalizar”, y que la materialización de este se veía en las constantes capacitaciones que se ofrecían a los empleados, en la elaboración de canales de comunicación y en la planeación de los puestos de trabajo.

Anteriormente se cito a Belausteguigoitia (2017) que establece dos tipos de empresas según su tipo de profesionalización, *profesionales* y *amateurs* (*no profesionales*).

A partir de la información recabada, podemos concluir que la mayor parte de las empresas familiares entrevistadas, podrían ser calificadas dentro de las empresas familiares **amateurs**.

Este encuadre se realiza por diferentes motivos, comenzando desde el reclutamiento y selección, en algunas de las empresas se puede observar que a pesar de tener un proceso establecido es informal y varias veces culmina con postulantes que se lograron captar a través de referidos o familiares.

Pasando a la profesionalización, a pesar de tener planes de capacitación en la mayoría de las empresas, se puede observar una falta de establecimientos órganos de gobierno, como así también la formalización de los planes de sucesión.

Respecto a las limitaciones, al momento de realizar el presente trabajo final de grado podemos indicar respecto a la cantidad de las empresas entrevistadas, la muestra tomada se cree que a pesar de haber brindado resultados suficiente para la actual investigación, se puede lograr resultados mas representativos, a través de una muestra de mayor tamaño.

Como otra limitación se habla de la elaboración de las preguntas para el momento de la entrevista, se cree que a partir de realizar preguntas mas especificas respecto a los objetivos de la investigación se podría haber concluido en resultados mas concretos.

Se considera de gran importancia también resaltar que a pesar de la limitación de la distancia geográfica y la disponibilidad horaria, todas las empresas familiares participantes y sus representantes mostraron plena disposición y apertura, lo que posibilito la realización del presente trabajo final de grado.

Como conclusión de la presente investigación, se manifiesta que a pesar de los esfuerzos implementados por las empresas familiares, aun les queda mucho camino por recorrer, siendo necesario implementar procesos de reclutamiento interno, para así poder obtener todos los beneficios de este.

También se sugiere prestar mas atención a la profesionalización de las organizaciones, esto lo pueden lograr a través de la incorporación de un departamento de recursos humanos o de un empleado capacitado como para poder elaborar programas de capacitación y órganos de gobierno.

En este trabajo final de grado, no se cree que exista una formula para el éxito seguro de las empresas familiares, pero podemos afirmar que el conjunto de los esfuerzos continuos por superar los desafíos

diarios, utilizando herramientas como un adecuado proceso de reclutamiento y selección, y una correcta planeación de profesionalización organizacional llevaran a las empresas a un traspaso generacional sin riesgos y asegurando perpetuidad.

Concordando con los resultados del antecedente perteneciente a Monti, Anahí (2020), es de conocimiento que la implementación y los esfuerzos por profesionalizar las empresas familiares generaran impactos positivos en la gestión de las mismas.

Todas estas recomendaciones ayudara a superar el nepotismo detectado, colaborara para profesionalizar las empresas y a partir de esto incentivara a lograr una prospero futuro y continuidad de las empresas.

A continuación se elabora una lista con sugerencias para futuras lineas:

- Realizar investigaciones futuras a partir de una mayor muestra de empresas, para poder así lograr resultados, mas específicos y representativos.
- Investigar las mismas problemáticas o similares realizando una comparación entre empresas no familiares, para así poder conocer, ademas como se dan los procesos investigados en empresas no familiares.
- Investigar específicamente la importancia de la existencia de un departamento de Recursos Humanos como herramienta clave de gestión dentro de las empresas familiares.
- Analizar la importancia que tienen las empresas familiares en la Provincia de Misiones.

### **Referencias**

Agolti, Gisela (2020). *La profesionalización en empresas familiares de Corrientes y Entre Ríos.*

Disponible

en:

[https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/20669/Gisela\\_Agolti\\_4%20-%20Gisela%20Agolti.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/20669/Gisela_Agolti_4%20-%20Gisela%20Agolti.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Chiavenato Idalberto (2007) *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones.*

Club argentino de negocios de familia. *Página principal.* Disponible en: <http://www.canf.com.ar/el-canf.php>

Imanol Belausteguigoitia Ruis (2017) *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación.* (Cuarta edición)

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

Monti, Anahí (2020) “Efectos de la falta de profesionalización en empresas familiares de Córdoba, 2020”

Disponible

en:

[https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19543/Monti\\_%20Anah%c3%ad\\_TFG%20FINAL%20-%20Anah%c3%ad%20Monti.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19543/Monti_%20Anah%c3%ad_TFG%20FINAL%20-%20Anah%c3%ad%20Monti.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Santiago Antognolli ... [et.al.] (2012) *EMPRESAS FAMILIARES. buenas prácticas en Argentina.*

Disponible

en:

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13064/Empresas%20familiares%20%3A%20buenas%20pr%C3%A1cticas%20en%20Argentina?sequence=1&isAllowed=y>

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

en:

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19114/TFG%20Silvia%20Dorneles%20Lic%20RRHH%202020%20-%20Profesionalizaci%C3%B3n%20y%20gesti%C3%B3n%20del%20talento%20en%20peque%C3%B1as%20y%20medianas%20empresas%20familiares%20-%20Silvia%20Dorneles.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sofia Quilci (2018) *Empresas familiares: el avance de la nueva generación.* Disponible en:

<https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/Empresas-familiares-el-avance-de-la-nueva-generacion-20181129-0003.html>

Sofia Franco Herrera (2020) *El proceso de atracción del talento humano en empresas de la ciudad de Colón.* Disponible

en:

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19586/Trabajo%20Final%20de%20Graduacion%20-%20Sofia%20Franco%20Herrera.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Quejada Pérez, Raúl Francisco, & Ávila Gutiérrez, Jorge Nelson (2016). *Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras.* Revista Escuela de Administración de Negocios, (81),149-158. ISSN: 0120-8160. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20649705008>

*Anexo***CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Misiones, Argentina. 2021

Nombre del entrevistador: Mikaela Tuzinkiewicz

Nombre del entrevistado:

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

El presente trabajo tiene como objetivo investigar el procedimiento y los métodos de selección de personal, y analizar el proceso de profesionalización y las herramientas utilizadas para lograr esta, en empresas familiares de la provincia de Misiones.

Por tal motivo se llevara a cabo una entrevista que contribuya a la recolección de información útil para el avance de la investigación.

Lo que se converse durante dicha entrevista se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que se haya expresado.

La participación en la presente entrevista es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito que no sea para el fin de esta investigación.

La participación dentro de la investigación será anónima, no se publicara el nombre de la empresa y tampoco el nombre de la persona entrevistada

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él.

Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

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

Desde ya se agradece su participación.

Firma del participante:

Firma del entrevistador:

Misiones, Argentina. 2021

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Misiones, Argentina. 2021

Nombre del entrevistador: Mikaela Tuzinkiewicz

Nombre del entrevistado: Isabel Pelinski

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

El presente trabajo tiene como objetivo investigar el procedimiento y los métodos de selección de personal, y analizar el proceso de profesionalización y las herramientas utilizadas para lograr esta, en empresas familiares de la provincia de Misiones.

Por tal motivo se llevara a cabo una entrevista que contribuya a la recolección de información útil para el avance de la investigación.

Lo que se converse durante dicha entrevista se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que se haya expresado.

La participación en la presente entrevista es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito que no sea para el fin de esta investigación.

La participación dentro de la investigación será anónima, no se publicara el nombre de la empresa y tampoco el nombre de la persona entrevistada

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante

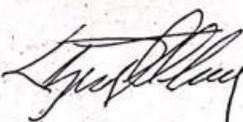
Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

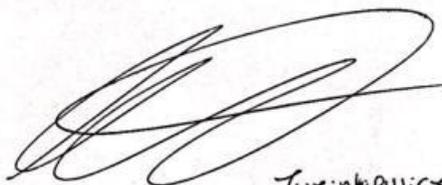
Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

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

Desde ya se agradece su participación.

Firma del participante:

  
ISABEL DELINSKI

  
Firma del entrevistador: TUEINTIEWICZ  
MIRALIA

Misiones, Argentina. 2021

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Misiones, Argentina. 12 de noviembre 2021

Nombre del entrevistador: Mikaela Tuzinkiewicz

Nombre del entrevistado: Urrutia Enrique Andres / Poczynok Marcelo / Barboza Felix Dario

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

El presente trabajo tiene como objetivo investigar el procedimiento y los métodos de selección de personal, y analizar el proceso de profesionalización y las herramientas utilizadas para lograr esta, en empresas familiares de la provincia de Misiones.

Por tal motivo se llevará a cabo una entrevista que contribuya a la recolección de información útil para el avance de la investigación.

Lo que se converse durante dicha entrevista se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que se haya expresado.

La participación en la presente entrevista es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito que no sea para el fin de esta investigación.

La participación dentro de la investigación será anónima, no se publicará el nombre de la empresa y tampoco el nombre de la persona entrevistada

Sí tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante



Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

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

Desde ya se agradece su participación.

Firma del participante:

LAS TREINTA S.A.  
ENRIQUE A. URRUTIA  
APODERADO  
LAS TREINTA S.A.  
Barboza Dario F.  
Administración  
POCZYALOK M.  
GESTION DE INOCUIDAD

Firma del entrevistador:

  
TUINKIEWICZ  
Mikaela

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Misiones, Argentina. 2021

Nombre del entrevistador: Mikaela Tuzinkiewicz  
Nombre del entrevistado:

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

El presente trabajo tiene como objetivo investigar el procedimiento y los métodos de selección de personal, y analizar el proceso de profesionalización y las herramientas utilizadas para lograr esta, en empresas familiares de la provincia de Misiones.

Por tal motivo se llevara a cabo una entrevista que contribuya a la recolección de información útil para el avance de la investigación.

Lo que se converse durante dicha entrevista se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que se haya expresado.

La participación en la presente entrevista es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito que no sea para el fin de esta investigación.

La participación dentro de la investigación será anónima, no se publicara el nombre de la empresa y tampoco el nombre de la persona entrevistada

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él.

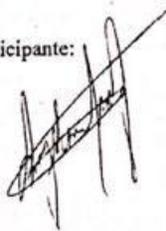
Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

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

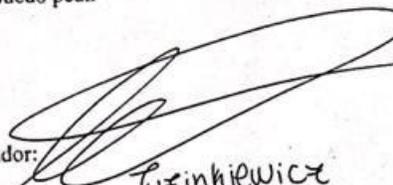
Desde ya se agradece su participación.

Firma del participante:



Firma del entrevistador:

Misiones, Argentina. 2021



Tuzinkiewicz  
Mikaela

**CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Misiones, Argentina. 2021

Nombre del entrevistador: Mikaela Tuzinkiewicz

Nombre del entrevistado: Julio Tañski

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

El presente trabajo tiene como objetivo investigar el procedimiento y los métodos de selección de personal, y analizar el proceso de profesionalización y las herramientas utilizadas para lograr esta, en empresas familiares de la provincia de Misiones.

Por tal motivo se llevara a cabo una entrevista que contribuya a la recolección de información útil para el avance de la investigación.

Lo que se converse durante dicha entrevista se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que se haya expresado.

La participación en la presente entrevista es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito que no sea para el fin de esta investigación.

La participación dentro de la investigación será anónima, no se publicara el nombre de la empresa y tampoco el nombre de la persona entrevistada

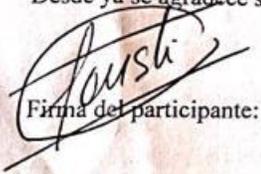
Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él.

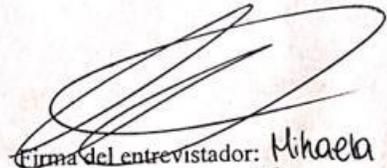
Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

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

Desde ya se agradece su participación.

  
Firma del participante:

  
Firma del entrevistador: *Mihaela  
TUENKIEWICZ*

Misiones, Argentina. 2021

### ***Modelo de entrevista***

1. ¿Quién fue el creador de la empresa?
2. ¿Qué educación tuvo el fundador?
3. ¿En qué año comenzó a funcionar?
4. ¿Cuántos empleados posee actualmente?
5. ¿Cuántos empleados tienen actualmente que pertenezcan a la familia?
6. ¿Cuántos empleados tienen de los cuales no son familiares?
7. ¿Como es el proceso de reclutamiento de los empleados?
8. ¿Por qué razón deciden incorporar personal externo?
9. ¿Qué características buscan en un empleado?
10. ¿Como es el proceso de selección? Qué tipo de selección utilizan, que herramientas?
11. ¿Las políticas de compensaciones son iguales para empleados, es decir, miembros de la familia y los que no son parte de la familia?
12. ¿Cuántos miembros de la familia no son propietarios y no trabajan en la empresa?
13. ¿Hay socios Familiares que no trabajan en la empresa? ¿Cómo es la relación con ellos?
14. ¿Considera que existe cierto grado de favoritismo entre los miembros de la familia?
15. ¿Existe la idea de conservar la empresa familiar en las próximas generaciones?
16. ¿Conoce el término profesionalización de la empresa? Si la respuesta es sí. ¿A implementado alguna herramienta de profesionalización?
17. ¿Qué importancia le dan dentro de la empresa al proceso de profesionalización?