

Trabajo final de grado

MANUSCRITO CIENTÍFICO



Nepotismo en empresas familiares:

Estudio del impacto sobre colaboradores sin parentesco

Nepotism in family enterprises:

Study of the impact on unrelated collaborators

Seminario Final de Recursos Humanos, Universidad Siglo 21

SOL CANDELA BRASCA

DNI: 41992932

Legajo: RHU02687

Agradecimientos

A la universidad por el espacio.

A mis padres por brindarme la posibilidad y las herramientas para auto realizarme y crecer como persona y profesional cada día.

A mis abuelos por ser mi motor y estar con un mate y una palabra de aliento siempre que lo necesité.

A mis amigas íntimas y mi novio, por su incondicionalidad de siempre. Gracias por estar, compartir este camino conmigo y alegrarse con mis logros como si fuesen propios.

A mis compañeros de estudio, por su constante motivación y por la hermosa amistad creada en el proceso. No hubiese sido lo mismo sin ellos.

A los distintos profesores a lo largo de la carrera, por su ayuda, enseñanza y acompañamiento.

A mi tutora de seminario final, Daniela Rinconez, por la predisposición y pasión que nos otorgó durante todo el periodo, brindándonos todas las herramientas necesarias para llegar hoy a estar aquí.

A todas aquellas personas que hicieron de este proceso algo inolvidable, momentos que guardare siempre en mis recuerdos. 4 años de mucho estudio, dedicación y esfuerzo, valiéndose cada segundo, para llegar al día de hoy.

A mí misma, porque no hay nada más lindo que ver los sueños y las metas propuestas cumpliéndose.

Resumen

El presente manuscrito científico abordó como objetivo general indagar sobre cómo la existencia del nepotismo impacta sobre los colaboradores sin parentesco en las pequeñas y medianas empresas de la Ciudad de Córdoba. El alcance de la investigación fue de tipo descriptivo, con enfoque cuantitativo y un diseño no experimental. Para llevar a cabo la recolección de datos se escogió como técnica la encuesta de opinión, realizada a los colaboradores de las 4 empresas elegidas, a través de un cuestionario de Google Forms. Los resultados obtenidos permitieron conocer las consecuencias del trato favorable hacia familiares en el proceso de reclutamiento y selección de personal, en la motivación de los colaboradores y en el clima laboral general. En contraste con los antecedentes, esta investigación denotó un avance en los vacíos identificados sobre la temática, descentralizando la atención de la familia empresaria y llevándola a un sector muy valioso de las organizaciones: los recursos humanos no pertenecientes al clan familiar, abriendo así una puerta a futuras investigaciones.

Palabras claves: Empresas familiares – Nepotismo – Clima laboral – Reclutamiento y selección – Motivación

Abstract

The general objective of this scientific manuscript was to investigate how the existence of nepotism impacts on unrelated collaborators in small and medium-sized companies in Córdoba city. The scope of the research was descriptive, with a quantitative approach and a non-experimental design. To carry out the data collection, the opinion survey was chosen as a technique, carried out on the collaborators of the 4 chosen companies, through a Google Forms questionnaire. The results obtained allowed us to know the consequences of favorable treatment towards relatives in the process of recruitment and personnel selection, in the motivation of the collaborators and in the general work environment. In contrast to the antecedents, this research denoted an advance in the gaps identified on the subject, decentralizing the attention of the business family and taking it to a very valuable sector of the organizations: human resources not belonging to the family clan, opening a door to future research.

Key words: Family Enterprises – Nepotism – Working environment – Recruitment and selection – Motivation

Índice

1. Introducción	6
1.1 Figura 1: Modelo de tres círculos de empresas familiares	7
2. Métodos.....	20
2.1 Diseño	20
2.2 Participantes.....	20
2.3 Instrumento	21
2.4	21
2.5 Análisis de datos	21
3. Resultados	23
3.1 Nepotismo.....	23
3.2 Clima y satisfacción laboral.....	25
3.3 Reclutamiento y selección	26
3.4 Motivación.....	27
4. Discusión.....	28
5. Referencias	37
6. Anexo 1. Modelo de encuesta	42

1. Introducción

La gestión del personal en las distintas empresas del mundo siempre se expuso como una tarea difícil, pero en las empresas familiares, dicha gestión se presenta como una tarea más desafiante aún. El siguiente manuscrito científico tiene como objetivo indagar sobre el impacto del nepotismo sobre los colaboradores sin parentesco en las pequeñas y medianas empresas de la Ciudad de Córdoba.

“Las empresas familiares tienen una marcada influencia económica en el mundo, dado que representan entre un 70% y un 80% de las organizaciones existentes” (Rueda, 2011). Es así que la existencia de este tipo de empresas resulta un pilar dominante en la economía de la mayoría de los países, generando puestos de trabajo y nuevas cadenas de valor, posicionándose como el gran motor de la economía mundial.

En estos tiempos las empresas familiares tienen un lugar importante en la economía de cualquier país al colaborar en el logro de los objetivos sociales y tecnológicos, en el aumento de la competitividad y la generación de empleos; de aquí la importancia de estas empresas y la necesidad de fortificar su desempeño, ya que esto generará un impacto muy relevante en el comportamiento global de las economías nacionales; pues la sociedad humana sólo prospera en la medida en que lo hacen las familias que la componen. La historia demuestra que el deterioro de la institución familiar debilita a las comunidades y las naciones. (Gaona Tamez, Ruiz Díaz y Muñoz Peña, 2017).

Ahora bien, ¿Cómo se define a la empresa familiar?

A pesar de que no existe un consenso generalizado sobre la definición de empresa familiar, Bazán (2011) la define como “una empresa sobre la cual una o varias familias tienen el control que les permite adoptar las decisiones sobre la empresa y su patrimonio y además promueven su continuidad a manos de futuras generaciones” (Bazán, 2011).

Dichas empresas funcionan igual que cualquier otra, tienen las mismas necesidades, las mismas aspiraciones, los mismos problemas y las mismas dificultades comerciales, industriales y administrativas. La única diferencia, que no es menor, es la que se origina en la relación familiar, que hace que familia y empresa terminen siendo una unidad funcional/emocional (Bronzino, 2016)

Las empresas familiares tienen características particulares que las diferencian de las tradicionales, principalmente relacionadas al tipo de gestión, a la relación entre sus miembros, a las reglas internas, las costumbres y la cultura en general, pero lo que las destaca principalmente, es en el hecho de que están compuestas por miembros de una misma familia en la propiedad, gobierno y/o gestión.

Renato Tagiuri y John Davis (1982) crearon el modelo de tres círculos de las Empresas familiares, el cual ayuda a explicar mediante un gráfico, las relaciones entre los pilares fundamentales de la organización: Familia, propiedad y empresa.

1.1 Figura 1: Modelo de tres círculos de empresas familiares

Fuente: (Sánchez Alzate & Granados Cortés, 2019).

La imagen muestra con claridad, los tres grupos interdependientes y superpuestos que componen el sistema de empresa familiar: Familia, propiedad y empresa.

Como resultado de la superposición de estos grupos, se pueden representar siete grupos de interés distintos (o partes interesadas) con una conexión con la empresa familiar:

- 1) Miembros de la familia.
- 2) Accionistas no familiares.
- 3) Empleados no familiares.
- 4) Familiares que trabajan en la empresa familiar.
- 5) Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar.
- 6) Familiares que son accionistas.
- 7) Directivo, familiar y accionista.

Cada grupo tiene sus propios intereses claros, diferentes y a menudo contrapuestos. Es así que, la única forma de mantener la armonía familiar y al mismo tiempo construir una gran empresa familiar es: garantizar una toma de decisiones disciplinada y una gestión de recursos humanos orientada a la equidad.

También es importante reconocer que ninguno de los sistemas en el modelo de 3 círculos es estático y, por lo tanto, el modelo en su conjunto también es dinámico; tal como lo es una organización en sí misma. Cada vez que uno de los sistemas cambia, todo el sistema se ve afectado.

Contemplando este contexto, es importante reflexionar sobre uno de los principales desafíos que poseen las empresas familiares, que es la supervivencia y la permanencia exitosa tras el traspaso generacional.

La continuidad de la empresa familiar es un asunto relevante y esencialmente evidente a medida que el fundador se acerca a la edad de retiro. Para el caso concreto de la empresa familiar, las estadísticas indican que sólo tres de cada diez empresas familiares pueden alcanzar la segunda generación y una de esas diez, la tercera generación (Kets de Vries, 1993).

Muchas veces los dirigentes familiares están inmersos en la vorágine del día a día, tratando de cumplir los objetivos organizacionales y pierden de vista el enfoque necesario para crear ventaja en un mundo globalizado y como consecuencia, un entorno de mercados cada vez más competitivos. Es aquí entonces, donde se plantea la importancia de dar un salto profesional como empresa, generando cierta sinergia y logrando así, balancear los intereses de la familia sin dañar los objetivos de la empresa.

La influencia de la familia en las estructuras de gestión del capital humano crea un marco idiosincrásico, que hace diferente a la empresa familiar con respecto a la no familiar (Astrachan y Kolenko, 1994; Chrisman et al., 2005; Cruz et al., 2011).

Llegada esta instancia en la cual las empresas familiares deciden expandirse y apostar a la continuidad generacional, es que deben tomar la decisión de hacer un plan formal de sucesión, en el cual los miembros familiares y no familiares pertenecientes a la organización, reciban un trato equitativo al momento de la selección, promoción y retribución, como así también en la igualación de derechos y obligaciones.

Para esto, los autores Antognolli Santiago, Bazán Roberto, Gallo Germán P., González Unzueta Cristina, Grión, Grobocopatel Paola Andrea,... Montenegro Ciro (2012) en Empresas Familiares: Buenas prácticas en Argentina, incluyeron una secuencia

de buenas prácticas que aseguran la supervivencia de las empresas familiares a lo largo del tiempo.

Las buenas prácticas fueron aquellas acciones destinadas al desarrollo y crecimiento de la empresa, que aseguraron el éxito en el mercado laboral. (Antognolli Santiago et al., 2012).

Es importante destacar lo que expuso aquí la autora González Unzueta Cristina:

Otra práctica es acordar criterios de selección para empleados familiares y no familiares. Esto es importante para evitar la aceptación incondicional de los miembros de la familia que no deberían ingresar en la empresa por su falta de capacidad, o compromiso o aptitud; o por falta de un puesto a cubrir. Este “crear” cargos o roles para los parientes es muy común y favorece el nepotismo, cuando en realidad en las empresas se deben definir criterios de selección respecto al tipo de parentesco, a la formación, capacidad, compromiso, etc. Su implementación implica la puesta en acción de estos criterios con acciones específicas. (Antognolli Santiago et al., 2012, p.29)

Actualmente, el entusiasmo, la predisposición, la voluntad de trabajar por parte de los familiares no es suficiente, por lo que se debe acudir al conocimiento. Siguiendo a Press Eduardo, (2011) “La portación del apellido no es suficiente formación” (...)

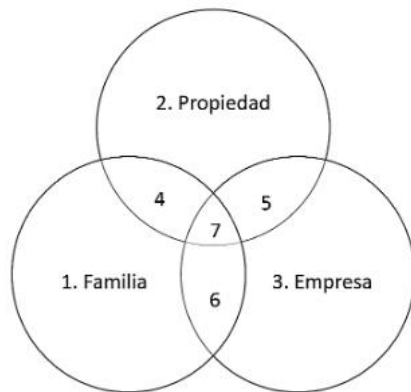
Frente a este planteamiento, es necesario mencionar que a medida que se expande la organización, para lograr un funcionamiento orgánico, se vuelve indispensable la incorporación de miembros ajenos a la familia, para cubrir puestos vitales dentro de la empresa, frente a necesidades que los miembros familiares tal vez no pueden suplir -ya sea por falta de conocimiento o de disponibilidad-.

Es aquí donde se introduce el concepto de la profesionalización, el cual es de gran importancia en todo tipo de empresas, pero en las familiares particularmente, se vuelve un poco más compleja su ejecución.

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

“Profesionalizar a la empresa implica que quienes se hacen cargo de la gestión sean competentes y cuenten con una excelente formación, sean de la familia o no.” (Press Eduardo, 2011, pág. 169)

A raíz de esto, planteando como prioridad el incentivar prácticas formalizadas en materia de recursos humanos para apuntar a una mayor eficacia institucional, es fundamental investigar y delimitar el concepto de nepotismo sobre el cual se centra el presente trabajo de investigación.



El nepotismo, término que proviene del latín decir nieto, nepos, nepotem, que quiere descendiente (en italiano “nipote” significa “sobrino, nieto”). El diccionario define esta palabra como la preferencia por parientes, al otorgar cargos públicos. Esta es considerada como la primera debilidad de las empresas familiares. Algunas empresas son dirigidas por miembros de la familia, aunque carezcan de vocación, interés y capacidad.

Algunos familiares están dentro de las organizaciones más por responder a una necesidad de familia que por beneficiar a la empresa. Cuando ocurre esta situación, los ascensos dependen esencialmente de las relaciones de sangre, y es muy difícil que las empresas de este tipo logren alcanzar el éxito. (Belausteguigoitia Rius en el libro del autor Press Eduardo Imanol, 2010, p. 38)

El nepotismo puede asumir diversas formas, entre estas:

- Provocar, defender o participar en el empleo, el nombramiento, la clasificación, la reclasificación, la evaluación, el ascenso o transferencia, de un familiar.
- Participar en la determinación de la compensación de un familiar cercano o compañero doméstico; y

- Delegar en un subordinado cualquier tarea relacionada con el empleo, el nombramiento, el nuevo nombramiento, la clasificación, la reclasificación, la evaluación, la promoción, la transferencia de un familiar cercano o compañero doméstico (Duarte, 2016)

Se considera que el nepotismo en las empresas familiares es uno de los factores principales que contribuyen al fracaso de una empresa familiar y se basa esta afirmación en una serie de factores que se derivan de este. También se observa que el nepotismo es algo favorable cuando se cumplen una serie de condiciones que favorecen el desarrollo y continuidad de la empresa; y que ejercer el nepotismo en la empresa familiar es visto por los empleados más como un oportunismo de parte de hijos e hijas que como nepotismo de padres y madres (Bellow, 2003)

El concepto de nepotismo está estrechamente relacionado con el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Hay autores que sostienen que seleccionar a un miembro de la familia para cubrir un puesto vacante trae beneficios a la organización, Donnelly (1983) sostiene que el contratar miembros familiares que tienen una reputación positiva, pueden transmitir la misma reputación a la empresa, la cual tiende a incrementar o establecer la confianza en la comunidad organizacional.

Sin embargo, no todas las consecuencias de las practicas nepotistas son positivas. Por ejemplo, las organizaciones que son conocidas por emplear practicas nepotistas, pueden ser percibidas por aplicantes bien calificados como empresas injustas (Lansberg, 1983). Si bien es difícil medir las pérdidas de

aplicantes bien calificados que afronta una empresa debido a que su reputación los hace buscar empleo en sus competidores, no es sorprendente dado que se llevan a cabo prácticas de nepotismo en vez de hacerse a través de un sistema de meritocracia (Ponzo, Scoppa, 2010).

Contemplando lo expuesto con anterioridad, es importante especificar que se entiende como reclutamiento y selección:

“El reclutamiento de empleados es encontrar o atraer a los candidatos para los puestos vacantes del patrón”. (Dessler, 2001, p. 172)

Según De Ansorena (2005) Selección de personal es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional.

El nepotismo de igual manera, puede afectar en la motivación de los colaboradores y, por ende, en el clima laboral de la organización.

Podemos entender la motivación laboral como “la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades” (Peña Rivas, Villón Perero 2018).

El clima organizacional se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la

institución en la cual participan... El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación... está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras... e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en esa organización (Álvarez, 1992, pp. 27-30).

El autor Farahmand (2013) hace referencia a cómo el nepotismo puede destruir la motivación organizacional y la armonía entre empleados, llevándolos a la ineficiencia y a disminuir la dedicación en su trabajo. También hace mención a un aumento en el riesgo de posibles conflictos cuando la insatisfacción y la desarmonía se agravan, además de generar en los empleados no favorecidos por las prácticas nepotistas, comportamientos que van en contra de las metas organizacionales. Dichos empleados, tienden a trabajar por debajo del nivel óptimo, incrementando el ausentismo e incluso generando daños materiales a la empresa y sus bienes.

Así también los autores Jaskiewicz, Uhlenbruck, Balkin, Reay (2013) resaltan la influencia negativa de las relaciones nepotistas en el desempeño y la motivación de los colaboradores, aumentando los niveles de estrés y creando una necesidad de buscar otro empleo, aumentando la rotación de personal.

Araslı et al. (2006) y Abdalla et al. (1998) indican que el nepotismo desmotiva y genera insatisfacción hacia el trabajo en los colaboradores. Además, erosiona la lealtad y lleva a una falta de compromiso con la compañía. Como resultado de esto, la cooperación y la forma de desenvolverse entre colegas puede verse

afectada, generando alteraciones en el clima laboral. Por otro lado, los autores mencionan en este contexto, la tendencia de algunos colaboradores no familiares a tratar de formar vínculos estrechos con el núcleo familiar de la empresa, con la finalidad de consolidar sus puestos y abogar favoritismo.

Se utilizó como antecedente para el presente estudio, el trabajo final de grado de Martinetti, Gustavo Raúl (2019), el cual se tituló “Profesionalización de la empresa familiar y su influencia sobre los miembros no familiares”; realizado en la Universidad Empresarial Siglo 21, en la Ciudad de Córdoba, Argentina. Dicho escrito se centró en averiguar cómo cambian las condiciones de trabajo y desarrollo profesional de los integrantes no familiares de la organización a medida que se profesionaliza la empresa.

Los resultados de éste evidencian un impacto positivo en los empleados ajenos a la familia debido a la profesionalización de la misma.

Así también se tomó como antecedente otro trabajo de investigación de la Universidad Empresarial Siglo 21, en la Ciudad de Córdoba, Argentina; esta vez el de Furlong, Juana (2016) “Proceso de reclutamiento y selección de personal en empresas familiares de la ciudad de Córdoba”.

Éste tuvo como objetivo principal “analizar los factores que influyen en el reclutamiento y selección de personal en empresas familiares de la Ciudad de Córdoba”.

La investigación, concluyó por medio de un estudio cualitativo a través de entrevistas a directivos y responsables, en que en el caso de grandes organizaciones el proceso de selección de personal es implementado de forma

sistémica; mientras que en las pequeñas empresas el criterio de evaluación se encuentra sesgado por la influencia de directivos interesados en otorgar el puesto a un familiar sin importar si este cumple los requisitos para ocuparlo o no.

De igual manera de tomó información como antecedente del trabajo final de Álvarez Cravero, Andrea Natalia (2019) “El impacto del nepotismo en la rentabilidad de una empresa familiar”; realizado en la Universidad Nacional de Cuyo, en la Ciudad de Mendoza, Argentina.

El mismo tuvo como objetivo “determinar el impacto de la informalidad, y como consecuencia del nepotismo, en la eficiencia y rentabilidad de una empresa familiar”. Allí se realizó una investigación cuantitativa y cualitativa por medio de material bibliográfico y realización de encuestas a empresarios de empresas familiares de dicha ciudad.

Dentro de las conclusiones de esta investigación de hallaron los siguientes descubrimientos: La organización informal de las empresas familiares impacta de forma negativa al desempeño de la misma, afectando la productividad de la mano de obra y disminuyendo la rentabilidad al utilizar recursos de manera eficiente ya que no existen procedimientos formales. Además, se expuso que al momento de la contratación los lazos afectivos son un criterio importante basándose en la confianza.

Como se pudo revisar anteriormente, existe amplia literatura e información sobre la gestión de las empresas familiares, las relaciones entre los integrantes de la familia, sus conflictos y fortalezas como tal. Sin embargo, poco se ha investigado o publicado sobre la importancia de los recursos humanos de la

compañía no pertenecientes al ámbito familiar y cómo su dinámica puede influir en éstos.

Además, también se pudo detectar una gran escasez de investigaciones que se centren de la motivación y el clima laboral en las empresas familiares. Y más aún, la falta de estudio de estas variables sobre los colaboradores no pertenecientes a la “familia empleadora”.

Esta tesis, por tanto, se concibe para tratar de superar parte de estas limitaciones y blancos identificados, mediante la aportación de nuevos conocimientos y evidencias empíricas que ayuden a quitar un poco el foco en la familia empresaria; reconociendo que en ella también participan -a corto o largo plazo- colaboradores que no forman parte del clan y el no darles el manejo adecuado, puede acarrear consecuencias en el compromiso y el rendimiento de los mismos.

Debido al vacío de conocimiento visualizado, es que surge la pregunta de investigación: ¿Cómo impacta el nepotismo sobre los colaboradores sin parentesco en las pymes familiares de la Ciudad de Córdoba?

Desde aquí, se busca visualizar la temática de la empresa familiar de forma sistémica, apostando a que la toma de decisiones orientadas y la consecuente reducción de la brecha entre colaboradores familiares y no familiares, contribuyen al progreso en las relaciones internas y la cultura organizacional; como así también a mejorías en los resultados económicos-financieros, logrando cooperar con la tan anhelada continuidad del patrimonio empresarial familiar.

Teniendo en cuenta la problemática, el objetivo general de la investigación será:

Conocer cómo el nepotismo impacta sobre los colaboradores sin parentesco en las pymes familiares de la ciudad de Córdoba.

Desde aquí se desprenden los siguientes objetivos específicos:

- Indagar cómo impacta la existencia de nepotismo en el clima laboral general de la compañía.
- Identificar la percepción de los colaboradores no familiares sobre los estándares establecidos durante el proceso de reclutamiento y selección, ante la necesidad de llenar un puesto vacante.
- Investigar cómo afecta el nepotismo a la motivación de los colaboradores sin vínculo familiar.

2. Métodos

2.1 *Diseño*

En base a la naturaleza de la problemática y los objetivos planteados anteriormente, se estableció que el alcance del presente manuscrito científico sea de tipo descriptivo. La elección se fundamenta en que tal como menciona Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, (2014), este tipo de investigaciones “resultan útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.” (p. 92).

En este sentido, su enfoque fue cuantitativo, ya que se indagó a través de un instrumento de investigación delimitado y concreto, pudiendo recolectar información precisa sobre el fenómeno planteado, para luego analizar las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos.

El diseño de investigación expuesto fue no experimental, ya que no se manipuló ninguna variable independiente para obtener datos, sino que se observaron los fenómenos que acontecían en su ambiente natural conforme a su contexto particular, para luego analizarlos.

Además, fue de tipo transversal debido a que las variables fueron observadas por un único momento y no a lo largo de un periodo de tiempo.

2.2 *Participantes*

La población total para esta investigación fue elegida entre 49.281 empresas que se encuentran en la ciudad de Córdoba, de las cuales 21.423 son del rubro comercio. (Municipalidad de Córdoba, 2014).

La muestra de la población fue considerada para integrar un tipo de muestreo no probabilístico e intencional, ya que fueron seleccionadas de manera no aleatoria, donde el criterio de selección fue que sean pymes familiares de la ciudad de Córdoba.

Se tomó como muestra 4 empresas: Empresa N°1, quienes se dedican a la venta y distribución de alimentos perecederos; Empresa N°2, perteneciente al rubro petrolero; Empresa N°3, integrada al rubro agropecuario y Empresa N°5, quienes forman parte del sector metalúrgico.

2.3 *Instrumento*

2.4

Teniendo en cuenta que la investigación tuvo un enfoque cuantitativo, el instrumento utilizado fue la encuesta de opinión. Dicha encuesta estuvo compuesta por un cuestionario realizado a través de Google Forms y enviado a través de medios electrónicos tales como Gmail y WhatsApp. Cabe aclarar que las preguntas fueron respondidas de forma anónima, solo por miembros sin parentesco de las pymes familiares seleccionadas. Las preguntas fueron tanto abiertas como cerradas y la duración aproximada para completar el cuestionario fue de 15 minutos como máximo. Se puede observar el modelo de la encuesta en el Anexo 1.

2.5 *Análisis de datos*

Como se ha mencionado anteriormente, el enfoque para esta investigación fue cuantitativo y las variables analizadas en los empleados no familiares de las pymes elegidas fueron las siguientes:

-Nepotismo: La RAE (Real Academia Española) define el concepto como “Desmedida preferencia que algunos dan a sus parientes para las concesiones o empleos públicos.”

Su análisis operacional se puede observar en las preguntas: 5, 6, 7 y 8

-Clima laboral: Hodgetts y Altman definen al clima laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (1985, p. 376).

Su análisis operacional se puede observar en las preguntas: 13, 14, 15 y 16

-Reclutamiento y selección: El reclutamiento se define como: “un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.” (Chiavenato, 2009, p. 117). Mientras que la selección se define como: “el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.” (Chiavenato, 2009, p. 137)

Su análisis operacional se puede observar en las preguntas: 2, 3 y 4

-Motivación: Robbins. S (2009, p.175) se refiere a esta como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.”

Su análisis operacional se puede observar en las preguntas: 9, 10, 11 y 12

3. Resultados

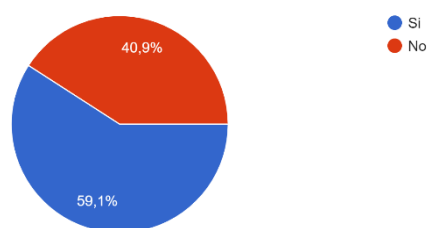
En búsqueda de cumplir con el objetivo mencionado en esta investigación, se ejecutó el método planteado en el apartado anterior, recabando a través de encuestas, la información necesaria para la exposición de los hallazgos. La encuesta fue respondida por 22 colaboradores anónimos de las distintas empresas familiares de los rubros elegidos. En este apartado los datos recolectados se han plasmado basándose en los objetivos específicos y las variables previamente definidas.

3.1 Nepotismo

Tomando como base el marco teórico, el tema principal de la investigación se centró en indagar el impacto del nepotismo en las pymes familiares de la Ciudad de Córdoba, por lo que primeramente se desglosan los resultados de las preguntas que reflejan la existencia de prácticas nepotistas.

Figura 2: cuestionario pregunta 5

¿Percibís un trato equitativo entre los colaboradores familiares y los colaboradores no familiares?
22 respuestas

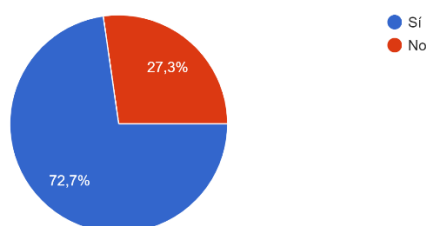


En la figura 2 se visualizó una mayor proporción de personas que perciben que no existe un trato preferencial hacia los colaboradores familiares en comparación a los demás colaboradores.

Por otro lado, se analizaron las respuestas detalladas del sector que respondió que sí percibe un trato no equitativo (9 personas) y se encontró una tendencia en las mismas que indican que existe una incomodidad por parte de los colaboradores no familiares, principalmente por la existencia de privilegios laborales y ausencia de represalias ante situaciones como: flexibilidad de horarios, permisos especiales, incumplimientos de tareas, inasistencias, etc. Ninguno mencionó una afectación directa en su motivación como tal, pero sí expresaron que su inconformidad los llevaba a una constante comparación con los colaboradores pertenecientes al círculo familiar.

Figura 3: cuestionario pregunta 7

¿Crees que dentro de la empresa en la que desempeñas tus tareas, hay miembros familiares que no están involucrados con el negocio?
22 respuestas



En el caso de la figura número 3, se mostró un mayor porcentaje de personas que opinaron que en la empresa donde desempeñan sus funciones, existen colaboradores familiares que no se comprometen con la empresa.

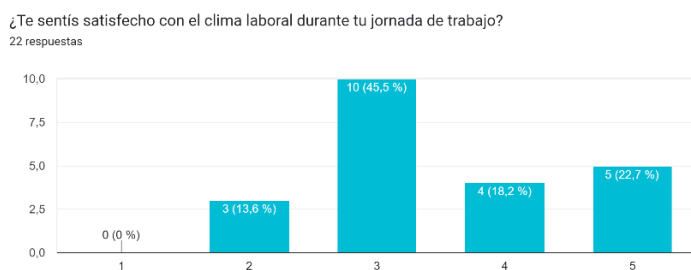
Así mismo, las 15 personas que respondieron de forma afirmativa, detallaron cómo afecta esta situación al clima laboral y a sus funciones. La mayoría expuso que la falta de compromiso genera entorpecimiento en las actividades diarias de la empresa y en ocasiones, aumenta la carga de trabajo de algunos colaboradores debido al

incumplimiento de tareas por parte de los miembros familiares, lo cual crea un ambiente de trabajo negativo y a veces hostil, generando división entre los compañeros de trabajo.

3.2 Clima y satisfacción laboral

Para evaluar el clima laboral se analizaron las respuestas de los 22 colaboradores que participaron de la encuesta, en las que se pudieron encontrar los siguientes resultados:

Figura 4: cuestionario pregunta 13



En la figura 4 se aprecia que el mayor porcentaje de personas (10 de 22) se sienten suficientemente satisfechos con el clima laboral durante su jornada de trabajo y se ve una tendencia subyacente hacia el lado derecho de la tabla, que indica una tendencia positiva hacia la variable analizada.

Esta tendencia positiva se sustenta con los resultados obtenidos en las preguntas 14, 15 y 16 del cuestionario que tienen un mayor porcentaje (60% – 70%) de respuestas que oscilan entre 4 y 5 (satisfecho y muy satisfecho).

Figura 5: cuestionario pregunta 14

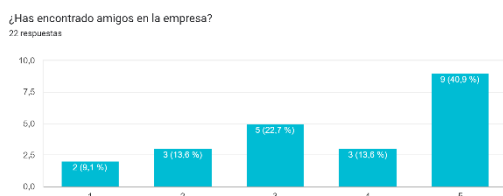


Figura 6: cuestionario pregunta 15

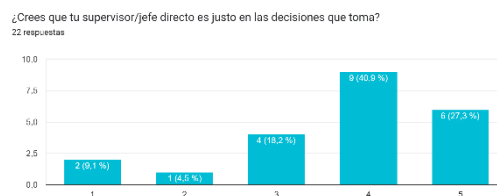
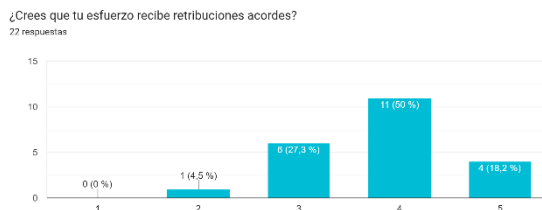


Figura 7: cuestionario pregunta 16

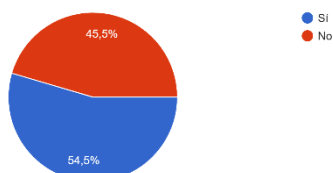
3.3 Reclutamiento y selección

Con respecto a la percepción que tienen los colaboradores no familiares sobre los requisitos / habilidades que busca su empleador a la hora de cubrir un puesto vacante, las respuestas indicaron que, en las pymes familiares de la Ciudad de Córdoba, se da mayor valor a las habilidades técnicas y a la experiencia antes que el título universitario. Además, se expuso que consideran como características deseables la proactividad, la capacidad de adaptación y el manejo del tiempo y la presión.

Adicionalmente, los resultados a la pregunta específica: “¿que se valora más a la hora de elegir una persona para cubrir un puesto? ¿actitud o aptitud?” mostraron que los colaboradores se inclinaron en un 68,2% a la actitud como cualidad prevaleciente en el proceso de contratación.

Figura 8: cuestionario pregunta 3

¿Crees que existe la posibilidad de que en la empresa en la que te desempeñas, contrate a alguien externo a la familia para un puesto de alto rango / alta responsabilidad?
22 respuestas



En la figura 8 presentada anteriormente, se puede ver la respuesta de los colaboradores no familiares respecto a la posibilidad de contratar personal externo al círculo familiar para cubrir un puesto de alta jerarquía; donde se pudo ver una opinión dividida de forma equitativa al respecto.

3.4 Motivación

Para investigar el impacto del nepotismo en la motivación de los colaboradores sin vínculo familiar, se indagó a los participantes a través de las preguntas de la encuesta y se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 9: cuestionario pregunta 9

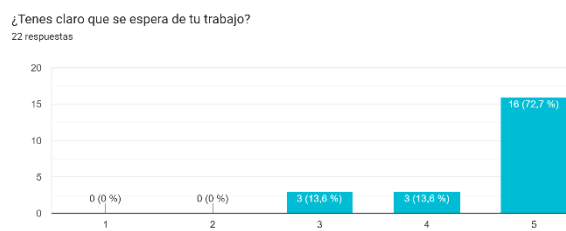


Figura 10: cuestionario pregunta 10

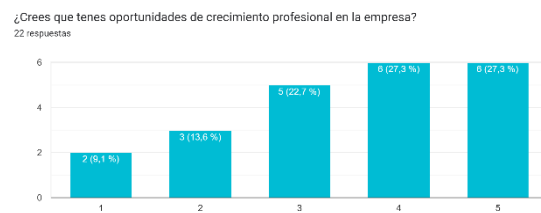


Figura 11: cuestionario pregunta 11

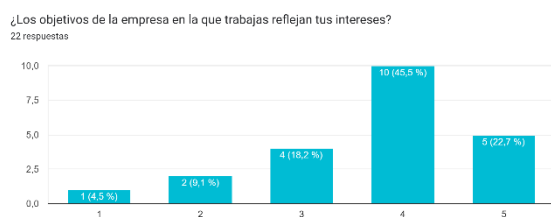


Figura 12: cuestionario pregunta 12



4. Discusión

Se posee como objetivo general la indagación sobre la existencia del nepotismo en las PYMES familiares de la Ciudad de Córdoba y su impacto sobre el talento humano, específicamente sobre el grupo de colaboradores sin vínculo familiar.

Como se expuso con anterioridad, Bazán (2011) define como empresa familiar aquellas empresas sobre las cuales una o varias familias tienen el control sobre las decisiones de la empresa y su patrimonio, para promover la continuidad de la misma en manos de futuras generaciones.

Existen infinitos aspectos relacionados a los recursos humanos que se pueden analizar, pero tomando en cuenta la temática elegida, se decide empezar la investigación junto a los ejes que están relacionados directa e intrínsecamente con ella, éstos son: clima laboral, reclutamiento/selección y motivación.

El presente manuscrito científico es de alto interés social y empresarial ya que indagó sobre una temática controversial que está presente en la diaria de muchas de las empresas familiares, indistintamente al sector al que pertenece o la trayectoria que tiene.

Se denota la distinción y relevancia de esta investigación, cuando se tiene en cuenta que los antecedentes existentes a cerca de los estudios del nepotismo en las empresas familiares, investigan sobre la forma en que éste afecta a la gestión general de la empresa, su rendimiento, los vínculos entre los directivos, etc.; pero no ahondan y focalizan el estudio sobre el impacto de éste en un sector muy valioso, pero también vulnerable para las empresas familiares: los recursos humanos no familiares.

Las organizaciones transitan muchas etapas desde su fundación hasta que surge la necesidad de profesionalización. En su comienzo, las organizaciones cuentan con una estructura organizativa simple, donde no hay roles definidos y el fundador lleva adelante prácticamente todas las actividades que requiere la empresa. Posteriormente, esto es insuficiente para continuar con el crecimiento de la organización y allí es cuando surge la necesidad de delegación de tareas e incorporación de nuevos miembros externos a la familia para realizar tareas que, ya sea por falta de tiempo o conocimiento, estos no pueden realizar.

Parte de allí la atracción e inclinación, en primer lugar, por averiguar si los colaboradores encuestados -que en este caso fueron 22 personas anónimas de 4 PYMES familiares distintas- perciben un trato equitativo hacia familiares y no familiares dentro de la empresa en la cual desempeñan sus funciones. Las respuestas arrojaron un resultado sorprendente, ya que el 59,1% si percibe un trato equitativo, lo cual desmitifica la creencia de que en estos contextos siempre se da un trato preferencial hacia los trabajadores que tienen algún parentesco con la dirección. Por otro lado, aquellos que perciben un trato no equitativo, hacen referencia la incomodidad que generan los privilegios que reciben los miembros familiares.

Ahora bien, los resultados alcanzados respecto al involucramiento de los miembros familiares en las tareas y en el negocio en general, muestra con el 72,7% de respuestas positivas, una falta de compromiso por parte de los miembros no familiares; lo cual resulta un factor fundamental en la cultura de las organizaciones familiares, ya que permiten generar un sentido de pertenencia e identidad de los miembros que la integran, afectando el desempeño, la motivación y el clima laboral.

En cuanto al clima laboral propiamente dicho, confrontando los resultados, se pone en evidencia que no hay una relación directa entre el nepotismo y el consecuente clima en la empresa, ya que la satisfacción laboral en su conjunto -tomando en cuenta los aspectos evaluados-, no depende solo de la forma en que se comporta la organización con respecto a los compañeros con vínculo familiar, sino más bien dependen de las características propias de cada puesto y de las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa. Es necesario aclarar también que, aunque las prácticas nepotistas no afecten directamente a la motivación, la percepción de justicia y equidad que perciben los colaboradores no familiares si se ve afectada.

Tomando como base el trabajo de Álvarez Cravero, Andrea Natalia (2019), que estudió el impacto del nepotismo en la rentabilidad de las empresas familiares, obtuvo la conclusión de que la organización informal de las empresas familiares impacta de forma negativa sobre la productividad de la mano de obra. Comparando esta información con los resultados obtenidos, se puede afirmar que la baja productividad no está ligada estrechamente a la desmotivación ocasionada por las prácticas nepotistas, lo cual indicaría que deben analizarse las causas que acompañan al bajo rendimiento más allá de la existencia del nepotismo. Este eje precisa de un estudio más detallado para obtener causales y conclusiones más precisas.

En lo que respecta a los procesos de reclutamiento y selección se comprueba que la opinión de los colaboradores se encuentra segmentada de forma equitativa, ya que el 54% de los encuestados opinan que existe la posibilidad de que un miembro no familiar ocupe un puesto de alta jerarquía en la organización, lo que daría a entender que el hecho de la existencia de nepotismo no limita las posibilidades de crecimiento en las empresas familiares. Sin embargo, el 46% restante no comparte esta opinión; lo que deja entrever

una diferencia no significativa. Esto puede marcarnos una deficiencia en la investigación debido a una falta de especificidad en la pregunta realizada o una falta cantidad de respuestas para obtener un resultado más específico.

Adicionalmente con respecto al reclutamiento y a la selección, las respuestas vislumbran la falta de profesionalización y exigencias que a veces presentan las organizaciones familiares, ya que se indica que a la hora de cubrir un puesto se le da mayor importancia a la actitud y a la experiencia antes que a la aptitud y el estudio de grado. Citando a Press Eduardo, (2011) “La portación del apellido no es suficiente formación” y los colaboradores familiares -así como los no familiares- que deseen trabajar en la organización deben estar capacitados para hacerlo pudiendo cumplir con las demandas y exigencias de la misma.

Estos resultados son consistentes con aquellos obtenidos por Furlong, Juana (2016), el cual se utilizó como antecedente de este trabajo, quien obtuvo como resultado de su investigación evidencia de un sesgo en el criterio de los procesos de reclutamiento y selección en pequeñas y medianas empresas debido a los vínculos familiares. Esta investigación fue realizada en base a la opinión de los directivos de las empresas elegidas, por la información es complementaria a los resultados de la presente investigación en base a la opinión de los colaboradores no familiares.

Lo óptimo para minimizar el sesgo del proceso de reclutamiento y selección sería establecer lineamientos organizacionales creando estructuras; realizando descripciones de puestos claras y específicas, publicaciones de vacantes a las cuales familiares y no familiares puedan aplicar (ya sean búsquedas internas o externas), entrevistas para evaluar candidatos cualificados, y selección adecuada a lo especificado con anterioridad. El

proceso claramente puede ser mas lento que si se eligiese un candidato por recomendación, afinidad o parentesco, pero si se cumpliese con estos pasos, el candidato elegido tendría mas posibilidades de perdurar en la organización y ser mas eficiente en su puesto. Este es un proceso que, si la empresa familiar no está capacitada para hacerlo, se puede tercerizar.

Este trabajo propone un cambio de perspectiva respecto a los principios que rigen el funcionamiento de este tipo de empresas y atiende la necesidad de darle luz a una temática que estuvo silenciada por mucho tiempo. Si la empresa familiar busca encaminarse hacia el camino de la profesionalización y la continuidad generacional, los colaboradores y directivos no familiares deben ocupar un lugar importante ya que pueden aportar experiencia y una visión del negocio desde una perspectiva distinta, lo que puede aportar grandes beneficios a la organización.

Con respecto a la influencia del nepotismo en la motivación de los trabajadores sin vínculo familiar, los resultados de la encuesta se encuentran en un intervalo medio-positivo de la escala con la cual se evaluaron las respuestas; lo cual indica que la existencia de inconformidad por las prácticas nepotistas no afecta directamente la motivación de cada individuo, a pesar de los encuestados ser conscientes de su existencia. Las organizaciones familiares suelen compensar estas “deficiencias” manteniendo activa la motivación extrínseca de sus colaboradores a través de recompensas económicas y validaciones personales, promoviendo que se refuerce así la motivación intrínseca, generando un balance en la motivación con respecto al trabajo. Otra forma de motivación laboral que además sería muy beneficiosa para la organización, es la implementación de planes de formación y desarrollo, apuntando a disminuir la brecha entre el perfil del ocupante y el requerido por el puesto y a disminuir también los índices de rotación.

Entonces, volviendo a la pregunta inicial de esta investigación ¿Cómo impacta el nepotismo sobre los colaboradores sin parentesco en las pymes familiares de la Ciudad de Córdoba? A partir de los resultados conocidos se puede concluir que las prácticas de recursos humanos son significativamente diferentes en las empresas familiares, ya que estas suelen adoptar prácticas de recursos humanos menos formalizadas, priorizando muchas veces las necesidades particulares de los miembros de la familia.

Es decir, los colaboradores no familiares reconocen que los directivos tienden a tener actitudes nepotistas, de diferencia y preferencia hacia los colaboradores familiares, generando insatisfacción, incomodidad y frustración. No obstante, según las encuestas, no hay evidencia suficiente para asegurar que esto afecta de forma directa el clima laboral o la motivación, ya que como se mencionó anteriormente estas son variables que no dependen de un único factor como es el nepotismo, sino más bien de la percepción que tengan los colaboradores de un conjunto de factores y de la experiencia general que tengan en la empresa.

No se da la misma situación con el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que a pesar de que los colaboradores son conscientes de las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa en la que desempeñan sus funciones; la investigación confirma que hay puestos esenciales cubiertos por familiares que no desempeñan sus tareas de forma óptima, entorpeciendo el flujo de trabajo general de la compañía. Esto muestra la falta de compromiso y preparación consecuente de un proceso de reclutamiento y selección sesgado por el nepotismo.

Como se ha comentado previamente, una de las grandes debilidades de las empresas familiares es la escasez de formalidades en los procesos, y es en este punto

donde existe una relación directa entre los resultados hallados y el marco teórico planteado en los inicios. Es así que en las respuestas de las encuestas se pudo entrever la carencia en cuanto a las actividades básicas de recursos humanos, como la confección de un organigrama para proyectar puestos, roles, funciones y la elaboración un manual de puestos. Esto se debe a que en las organizaciones familiares prácticamente todo se realiza de manera espontánea e informal según la demanda particular del momento.

No obstante, el trabajo presenta ciertas limitaciones que no pueden dejar de señalarse. Comenzando por que los resultados obtenidos no pueden ser generalizados, ya que los datos se obtuvieron de una muestra no probabilística e intencional, la cual está atravesada por un procedimiento arbitrario de elección que no garantiza la representatividad de la muestra. Además, al ser una investigación cuantitativa, se puede decir que se necesitaría más cantidad de personas que respondan la encuesta para que realmente se perciba una diferencia que pueda validar aun mas los resultados.

Por otro lado, a pesar de que los resultados no muestran el impacto del nepotismo como se esperaba, en las preguntas con respuestas abiertas, se obtuvieron una gran cantidad de comentarios que exponen la molestia por parte de los colaboradores debido a los privilegios de los trabajadores familiares y/o las consecuencias laborales que esto conlleva. Lo cual indica que es necesario profundizar en las respuestas por medio de preguntas más claras para obtener indicadores más precisos. Sería recomendable también profundizar a través de entrevistas ya que, al ser un tema sensible, se podría encarar la conversación desde un lado más humano y conocer en profundidad las raíces y las afectaciones reales de la temática; aunque tal vez suponga un riesgo ya que se perdería el

anonimato, lo que puede condicionar las respuestas de los entrevistados obteniendo desviaciones en la veracidad de los resultados.

Mediante el relevamiento de la información brindada por esta investigación y teniendo en cuenta cuales fueron las limitaciones de este manuscrito, surgen nuevas ideas y preguntas en vista a futuras líneas de investigación.

Sería conveniente continuar estudiando el fenómeno del nepotismo, pero desde una visión holística y en busca de la expansión y profesionalización de las empresas familiares; siguiendo con los ejes temáticos elegidos, pero estudiado desde el lado de los directivos también.

Allí es donde se presentan algunas preguntas tales como: ¿Los dirigentes llevan su interés por profesionalizar la empresa a la práctica?, ¿Cómo las circunstancias del contexto familiar impactan en el clima laboral y en el desempeño de las tareas?, ¿Cuál es el rol de los directivos al momento de definir las estrategias de contratación de personal?, ¿Cuentan las PYMES familiares con estrategias de motivación definidas?, ¿Qué ventajas obtienen las empresas familiares cuando invierten en acciones de capacitación?, ¿Los directivos creen que al contratar colaboradores familiares corren algún tipo de riesgo?, ¿Cómo se procede en caso de tener un colaborador familiar que no cumple con lo requerido en la empresa?, ¿Qué barreras deben sobrepasar las empresas familiares para lograr expandirse y formalizarse?.

Las preguntas expuestas con anterioridad, son solo el puntapié para una próxima investigación en la cual, teniendo como base el presente manuscrito científico, podría

ahondarse en un tema tan interesante como es el nepotismo en un contexto infinito como el de las organizaciones familiares.

5. Referencias

Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., & Raggad, B. G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*.

Álvarez, G. (1992). El Constructo “Clima Organizacional” *Revista interamericana de Psicología Ocupacional*.

Alvarez Cravero, N. (2019) *El impacto del nepotismo en la rentabilidad de la empresa familiar*. Tesis de grado. Universidad Nacional de Cuyo.

Recuperada de:

<http://siip2019-2021.bdigital.uncu.edu.ar/14118>

Alzate, J. A. S., & Cortés, H. G. (2019). Exploración del modelo de los tres círculos en empresas de familia del sur del Valle de Aburrá, Colombia. *Escenarios: empresa y territorio*, 8(12), 7-8.

Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., & Montenegro, C. (2012). Empresas familiares buenas prácticas en Argentina.

Arasli, H., Bavik, A., & Ekiz, E. H. (2006). The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus. *International journal of sociology and social policy*. 295-308.

Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family business review*, 7(3), 251-262.

Bazán, R. (2011). Manual de Cátedra: Empresas Familiares. Córdoba.. Casillas J., Díaz Fernández M., Vásquez S.(2005). *La gestión de la empresa Familiar: conceptos, casos y soluciones*. Ed. Thomso.

Belausteguigoitia Rius, I. (2010). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana.

Bellow, A. (2003). In praise of nepotism. *Atlantic Monthly*, 292, 98-105.

Bronzino E. (2016). *Definición y gestión de empresas familiares*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/definicion-gestion-empresas-familiares/>

Cerdán, Á. L. M. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista de estudios empresariales. Segunda época*, (2), 80-98.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.

Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family business sourcebook*, 199-208.

De Ansorena A, (2005). 15 Pasos para la selección de Personal. España. Editorial Paidós.

De Vries, M. F. K. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational dynamics*, 21(3), 59-71.

Dessler, G. (2001). Planificación y reclutamiento de personal. *Administración de personal*. Prentice-Hall Hispanoamericana. México. (107-140)

Donnelley, R. (1983). The family business. *Harvard Business Review*, 47-56

Farahmand, N. (2013). Impact of Nepotism on Turnover Intention and Service Recovery Performance; The Case of Private Hospitals in TRNC *Doctoral dissertation, Eastern Mediterranean University (EMU)-Doğu Akdeniz Üniversitesi (DAÜ)*

Francisco, J., & Galvis, R. (2011). La profesionalización, Elemento Clave del éxito de la Empresa Familiar. *Visión de futuro, 15*(1).

Furlong, J. (2016) *Proceso de reclutamiento y selección de personal en empresas familiares de la ciudad de Córdoba*. Tesis de grado. Universidad empresarial Siglo 21.

Recuperada de:

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13104/FURLONG%20Juana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4, pp. 310-386). México: McGraw-Hill Interamericana.

Hodgetts Richard, M., & Altman, S. (1981). *Comportamiento en las Organizaciones*. Editorial Mc Graw Hill.

Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B., & Reay, T. (2013). Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review, 26*(2), 121-139.

Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review, 7*(1).

Martinetti, G. (2019) *Profesionalización de la empresa familiar, su influencia sobre los miembros no familiares*. Tesis de grado. Universidad empresarial Siglo 21.

Recuperada de:

https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18333/TFG%20_%20Gustavo%20Martinetti.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ponzo, M., & Scoppa, V. (2010). The use of informal networks in Italy: Efficiency or favoritism?. *The Journal of Socio-Economics*, 39(1), 89-99.

Press, E. (2011). *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia*. Ediciones Granica SA.

Rivas, H. C. P., & Perero, S. G. V. (2018). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.

STEPHEN, P. (1999). *Robbins Comportamiento Organizacional* Editorial Prentice Hall Pearson. *Edición Octava*.

Duarte, M. (2016) *Conflicto de intereses, nepotismo y amiguismo*. Sourcebook (2000).

Recuperado el 11 de septiembre de 2022, de

<https://silo.tips/download/portada-conflicto-de-intereses-nepotismo-y-amiguismo>

Municipalidad de Córdoba (2014).

<https://web.archive.org/web/20140116134102/http://www.cordoba.gov.ar/cordobaciudad/principal2/docs/informacionestrategica/sie/Cifras5.pdf>

Real Academia Española. (s.f.). *Cultura*. En *Diccionario de la lengua española*.

Recuperado el 11 de septiembre de 2022, de <https://dle.rae.es/nepotismo>

6. Anexo 1. Modelo de encuesta

1: En la empresa en la que trabajas ¿Tenes compañeros que tengan algún vínculo familiar con el dueño/empleador? (SI/NO)

2: ¿Cuáles crees que son los requisitos/habilidades básicas que busca tu empleador a la hora de cubrir un puesto vacante? (Tener un título de grado/ Contar con experiencia en el puesto/ Proactividad, iniciativa/ Adaptabilidad/ Habilidades técnicas (específicas del puesto vacante)/ Liderazgo/ Comunicación/ Manejo del tiempo y de la presión/ Otras...)

3: ¿Crees que existe la posibilidad de que en la empresa en la que te desempeñas, contrate a alguien externo a la familia para un puesto de alto rango / alta responsabilidad? (SI/NO)

4: En la empresa en la que trabajas ¿Qué crees que se valora más a la hora de cubrir un puesto? (ACTITUD/APTITUD)

5: ¿Percibís un trato equitativo entre los colaboradores familiares y los colaboradores no familiares? (SI/NO)

6: Si la respuesta anterior fue NO, ¿Cómo afecta esa situación a tu motivación laboral? (DESARROLLE)

7: ¿Crees que dentro de la empresa en la que desempeñas tus tareas, hay miembros familiares que no están involucrados con el negocio? (SI/NO)

8: Si la respuesta es SI, ¿Cómo afecta esa situación al clima laboral general de la compañía? (DESARROLLE)

Consigna: Del 1 al 5, siendo 1 la expresión mínima y 5 la máxima:

1- muy poco, muy mal, muy insatisfecho/a

2- poco, mal

3- bien, suficiente, adecuado

4- bastante, satisfecho

5- muy bien, muy adecuado, muy satisfecho/a

9: ¿Tenes claro que se espera de tu trabajo? (1,2,3,4,5)

10: ¿Crees que tenes oportunidades de crecimiento profesional en la empresa? (1,2,3,4,5)

11: ¿Has tenido oportunidad de innovar en tu trabajo? (1,2,3,4,5)

12: ¿Los objetivos de la empresa en la que trabajas reflejan tus intereses? (1,2,3,4,5)

13: ¿Te sentís satisfecho con el clima laboral durante tu jornada de trabajo? (1,2,3,4,5)

14: ¿Has encontrado amigos en la empresa? (1,2,3,4,5)

15: ¿Crees que tu supervisor/jefe directo es justo en las decisiones que toma? (1,2,3,4,5)

16: ¿Crees que tu esfuerzo ha recibido retribuciones acordes? (1,2,3,4,5)

17: Si pudieras proponer una idea en tu trabajo para mejorar la motivación de los trabajadores y el clima laboral general, ¿Qué propondrías? (DESARROLLE)

A continuación, se adjunta link de la encuesta modelo:

<https://forms.gle/msxH18qm38JZmcte9>