



UNIVERSIDAD JUAN AGUSTÍN MAZA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y COMUNICACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

EMPRESA FAMILIAR

**EL PROCESO DE PROFESIONALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
DE UNA EMPRESA FAMILIAR, DE LA PROVINCIA DE MENDOZA, DURANTE EL
PERIODO 2019-2020.**

Alumno: Ferrera, Marcos Ezequiel

Tutor disciplinar: Esp. Cr. Eduardo Lezama

Tutor metodológico: Lic. Soledad Berná

MENDOZA

AÑO 2020

Mediante la presente tesina y la defensa de la misma, aspiro al título de Licenciado en Recursos Humanos.

Alumno: Ferrera, Marcos Ezequiel

D.N.I.: 39.380.170

Matrícula: 1843

Fecha del examen final:

Calificación:

Docentes del tribunal evaluador:

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado especialmente a la fuerza de trabajo de mi familia que fue quien me forjo mi pasión por estudiar y trabajar, e intentar superarme día a día, iniciando proyectos e impulsando mi capacitación en nuevas competencias.

Agradecimientos

También agradecer a mi familia, amigos, profesores y profesionales que tuve el placer de conocer dentro de la Universidad y en mi ambiente laboral, quienes siempre apoyaron mis ideas y proyectos.

Resumen

En la actualidad las empresas de tipo familiar sufren cambios en su estructura organizativa, la misma es modificada y re estructurada a través de un proceso de profesionalización.

En el presente trabajo de investigación se dará curso a la investigación y análisis de empresas de tipo familiar, su proceso de profesionalización y los desafíos que atraviesa el área de Recursos Humanos al ejecutar dicho proceso. El mismo tiene por objetivo demostrar que el proceso de profesionalización de la estructura de una empresa de tipo familiar contribuye a mejorar la estructura organizativa, y a incorporar equipos de trabajo altamente capacitados y comprometidos a la hora de alcanzar los objetivos de la organización.

El método utilizado será a través de entrevistas con personas de diferentes generaciones de empresas familiares de las cuales algunas lograron superar este proceso y otras no. Se analizan las diferencias y se evalúan cuáles son las ventajas de aplicarlo.

Se obtuvieron resultados positivos al supuesto de anticipación de sentido planteado, se observó que las empresas familiares que aplican un proceso de profesionalización, adquieren mayores ventajas y mejores resultados que las que no lo aplican.

Tras el análisis del trabajo de campo se pudo establecer que para que haya una estructura organizativa funcional, productividad de trabajo sea óptima, exista consenso en la toma de decisiones, equipos de trabajo altamente capacitados y buenas relaciones entre los miembros de la familia empresaria, es necesario y fundamental que estas organizaciones sean capaz de aplicar un proceso de profesionalización de la estructura organizativa.

Palabras claves

Empresa familiar – Empresa – Organización – Estructura organizativa – Proceso de profesionalización – Proceso – Profesional – Liderazgo.

E-mail de contacto: marcosferrera24@gmail.com

Abstrack

At present, family-type companies undergo changes in their organizational structure, it is modified and restructured through a process of professionalization.

In this research work, the investigation and analysis of family-type companies, their professionalization process and the challenges that the Human Resources area goes through when executing said process are conducted. It aims to demonstrate that the process of professionalizing the structure of a family-type company contributes to improving the organizational structure, and to incorporating highly trained and committed work teams when it comes to achieving the organization's objectives.

The method used is through interviews with people from different generations of family businesses, some of which managed to overcome this process and others not. The differences are analyzed and the advantages of applying it are evaluated.

Positive results were obtained for the anticipation of the proposed meaning, it was observed that family businesses that apply a professionalization process, acquire greater advantages and better results than those that do not apply it.

After the analysis of the field work, it can be established that for there to be a functional organizational structure, optimal work productivity, there is consensus in decision-making, highly trained work teams and good relationships between members of the business family, that is It is necessary and fundamental that these organizations are capable of applying a process of professionalization of the organizational structure.

Keywords

Family business – Business – organization – Organizational structure – Professionalization process – Process – Professional – Leadership.

Contact email: marcosferrera24@gmail.com

Índice General

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos	4
Resumen	5
Palabras claves.....	5
Abstrack.....	6
Keywords	6
Introducción	10
Problema y subproblemas	10
Objetivo general	11
Objetivos específicos.....	11
Justificación	12
Supuesto de anticipación de sentido	12
Aspectos metodológicos.....	12
Estructura y cuerpo de trabajo.....	13
Capítulo 1 – Conceptos básicos y específicos de empresas familiares.....	15
1.1 Definición de familia.....	15
1.2 Concepto de organización	15
1.3 Definición de empresa familiar	15
1.4 Importancia de las Empresas Familiares.....	16
1.5 Tipos de empresas familiares	17
1.6 Características y etapas de las empresas familiares.....	19
1.7 Etapas de evolución de una empresa familiar	24
1.8 Situaciones problemáticas de una empresa familiar.....	27
1.9 Factores que afectan el éxito de las empresas familiares	32
1.10 Concepto de sistema	34
1.11 Concepto de proceso.....	36
Capítulo 2 – Modelo de proceso profesionalización de estructura organizativa de una empresa de tipo familiar.....	38
2.1 Introducción	38
2.1 Modelo sugerido	39
2.3 Etapas	40
Capítulo 3 – Desafíos del área de Recursos Humanos al aplicar el proceso de profesionalización de la estructura organizativa en una empresa familiar.	53
3.1 Compatibilidad de personalidades.....	53

3.2 Tipos de liderazgo y el miedo a ser reemplazado.....	57
3.3 Barreras de comunicación.	58
3.4 Creación del área de personal (Gerencia de Recursos Humanos).....	59
Capítulo 4 – Marco metodológico	61
4.1 Paradigma de investigación.....	61
4.2 Tipo de estudio	61
4.3 Instrumento de recolección de información	61
4.4 La población	61
4.5 Informantes claves.....	61
4.6 Variables.....	62
4.7 Validez.....	63
Capítulo 5 – Trabajo de campo.....	65
5.1 Introducción	65
5.2 Entrevistas.....	65
5.3 Reseña histórica de las empresas y presentación de las organizaciones. ...	65
5.4 Entrevistas, análisis de variables y testimonios.	69
5.4.1 Variable proceso de profesionalización	69
5.4.2 Variable estructura organizativa	72
5.4.3 Variable empresa familiar	75
5.4.4 Variable equipos de trabajo.....	79
Conclusión	81
Referencias bibliográficas	84
Anexos.....	85
Anexo 1 “Modelo de cuestionario guía para las entrevistas”	85

Índice de figuras

Figura número 1 "Modelos de los cinco círculos"	27
Figura número 2 “Factores que afectan el éxito de las empresas familiares”	34
Figura número 3 “La metodología de sistemas”.....	36
Figura número 4 “Etapas del proceso de profesionalización de la estructura organizativa de una empresa familiar”	41

Índice de tablas

Tabla número 1 “Empresas familiares objetivas versus Empresas familiares subjetivas”	75
--	----

Introducción

En el presente trabajo de tesina se analiza y recauda información necesaria para determinar el proceso de profesionalización de la estructura de una empresa familiar y sus etapas de transición, además, evaluar los desafíos del área de RR.HH. (Recursos Humanos) que pretenden enfrentar al momento de este proceso. También se proponen estructuras organizativas que suponen una mejora en la eficacia y eficiencia de una organización.

En este sentido, el tema de investigación del presente trabajo es: “El proceso de profesionalización de la estructura organizativa de una empresa familiar”. Se busca indagar acerca de la transformación de la estructura organizativa que podría enfrentar una empresa del tipo familiar a la hora de profesionalizar sus diferentes áreas.

De ahí la importancia de analizar como subtema los desafíos de la gestión del área de RR.HH. que enfrenta al profesionalizar la estructura de una empresa familiar.

El subtema planteado se refiere a las situaciones tanto positivas como negativas posibles que pudiese tener el área de RRHH recién formada en una empresa de tipo familiar, por varias causas, entre ellas dos fundamentales, una la aceptación o no de los empleados de la empresa, y por otro lado la creación del área de RRHH. hasta el logro de sus objetivos.

Se deberá comprender que quiere decir cada concepto de los que estamos hablando, familia, grupo, grupo familiar, empresa, empresa familiar, proceso y por último profesionalizar. De esta manera, al comprender cada uno de estos conceptos tendremos una perspectiva donde se enteran las diversas situaciones que se presentan dentro de una empresa familiar, desde la forma de pensar de cada integrante de la familia que trabaja en ella, a un simple conflicto.

Problema y subproblemas

Mediante el desarrollo de esta tesina se intenta dar respuesta a la siguiente problemática, ¿Cómo está compuesto el proceso de profesionalización de la estructura organizativa de una empresa familiar en la provincia de Mendoza durante el periodo 2019-2020?.

El interrogante mencionado previamente tiene por finalidad definir qué es y cómo está compuesto el “proceso de profesionalización de la estructura organizativa de una empresa familiar”.

Los subproblemas son unos de los posibles resultados de situaciones derivadas del “proceso de profesionalización de la estructura organizativa de una empresa familiar”.

Los subproblemas a desarrollar, son desafíos para la gestión del área de RR.HH. que enfrentara al momento de profesionalizar la estructura de una empresa familiar, para dar respuesta a la problemática principal debemos entender:

- ¿Cómo identificar los requerimientos básicos para la profesionalización de la estructura de una empresa familiar?.
- ¿Cómo detectar la importancia de empresa familiar como tejido empresarial?.
- ¿Cómo establecer un proceso de profesionalización de la estructura en empresa de tipo familiar?.
- ¿Cómo identificar las etapas de profesionalización de la estructura organizativa en empresa familiar?.
- ¿Cómo es la estructura organizativa actual de la empresa objeto de estudio?
- ¿Cuáles son los obstáculos o dificultades que enfrenta la empresa con esa estructura?
- ¿Qué es una empresa familiar? Cuáles son sus características?
- ¿Cuál es el rol del área de Recursos Humanos en la profesionalización de la estructura organizativa de una empresa familiar?

Objetivo general

El objetivo del presente trabajo de investigación, es analizar el proceso de profesionalización de una estructura de empresa familiar. Con el fin de determinar sus ventajas y analizar el rol que desempeña el profesional de RR.HH. en este proceso.

Objetivos específicos

- Identificar los requerimientos básicos para la profesionalización de la estructura de una empresa familiar.

- Relevar las características e importancia de empresa familiar como tejido empresarial.
- Analizar los procesos de profesionalización en el entorno familiar.
- Realizar un relevamiento de las distintas etapas de profesionalización de estructura en empresa familiar.
- Identificar y analizar los distintos desafíos del área de Recursos Humanos en una empresa familiar desde el punto de vista de la profesionalización de la estructura organizativa.

Justificación

La motivación para realizar este trabajo de investigación proviene de la situación actual en la que me encuentro, tras formar parte de una empresa familiar, entrando en su tercera generación, al haber cursado y encontrando en la finalización de esta licenciatura en Recursos Humanos, en la Universidad Juan Agustín Maza, me ha permitido tener las herramientas para poder detectar las limitaciones de la estructura de la empresa de tipo familiar de la que formo parte y hoy puedo con las herramientas adquiridas en la carrera, ayudar y querer darle a la misma una estructura profesional. Para lo cual pretendo elaborar un proceso de profesionalización de estructuras para empresas de tipo familiar.

Supuesto de anticipación de sentido

Parecería ser que el proceso de profesionalización de la estructura en una empresa familiar contribuye a mejorar la estructura organizativa de esta empresa, y a incorporar equipos de trabajo altamente capacitados y comprometidos a la hora de alcanzar los objetivos de la organización.

Aspectos metodológicos

En el presente trabajo se utiliza un paradigma cualitativo para realizar la investigación aplicando un tipo de estudio mixto, y utilizando como instrumento de recolección de información, a las entrevistas que serán realizadas a una población y una muestra de 12 personas en 3 empresas diferentes, existirá un tipo de muestreo no probabilístico, a la vez este muestreo “no probabilístico” será un “muestreo por juicios o intencional”. Las variables que se analizarán serán cuatro (4):

- Proceso (proceso de profesionalización)
- Estructura (estructura organizativa)
- Empresa familiar
- Equipos de trabajo

Estructura y cuerpo de trabajo

Capítulo 1: En el primer capítulo se desarrolla el marco teórico que dará pie al desarrollo del trabajo de investigación, se menciona conceptos de familia, organización, empresa familiar, importancia y tipos de empresas familiares, características y etapas, evolución de empresas familiares, situaciones problemáticas, factores que afectan el éxito de las empresas familiares, concepto de sistema, y de proceso.

Capítulo 2: El segundo capítulo se trata sobre el modelo sugerido de profesionalización de la estructura organizativa de una empresa de tipo familiar, se menciona el concepto del proceso administrativo y se hace un paralelismo, se establece un proceso de cuatro etapas para lograr una gestión integral de recursos humanos en cuanto a la estructura de la empresa.

Capítulo 3: En el tercer capítulo se hará mención a los desafíos que enfrenta el área de Recursos Humanos al profesionalizar la estructura de una empresa de tipo familiar, como la compatibilidad de personalidades, los tipos de liderazgo y el miedo a ser reemplazado, las barreras de comunicación, y específicamente “la creación del área de personal” en una empresa de tipo familiar.

Capítulo 4: En el penúltimo capítulo se describe el diseño metodológico, conformado de un enfoque cualitativo, donde existe un supuesto de anticipación de sentido, el trabajo tendrá un tipo de estudio de investigación “mixta”, el instrumento de recolección de información elegido para realizar la investigación, son las entrevistas, las mismas se realizarán a la población seleccionada para el análisis la investigación las mismas son las empresas de tipo familiar comerciales, los informantes clave de estas entrevistas serán las personas que ocupan u ocuparon un puesto jerárquico en estas empresas de tipo familiar, se medirá cuatro (4) variables, “proceso”, “estructura”, “empresa familiar”, “equipos de trabajo”.

Capítulo 5: En el último capítulo del presente trabajo de investigación se da lugar al trabajo de campo, el cual se realiza mediante entrevistas a personas que se encuentran o ya no, en puestos jerárquicos y/o son propietarios de alguna empresa familiar, para poder analizar sus perspectivas sobre la profesionalización y su importancia, y el proceso sugerido.

Capítulo 1 – Conceptos básicos y específicos de empresas familiares.

1.1 Definición de familia

“La familia como una estructura social básica que se configura por el inter juego de roles diferenciados (padre, madre, hijo), y enunciando los niveles o dimensiones comprometidos en su análisis, podemos afirmar que la familia es el modelo natural de la situación de interacción grupal.” (Pichón Riviere, 1971: p. 187-189).

1.2 Concepto de organización

A lo largo de la carrera hemos visto muchas definiciones y diversidades de definiciones de organizaciones pero puedo concluir en la redacción de una simplificando todas “Conjunto de personas (dos o más personas) organizadas de una manera determinada y tienen como objetivo en común perdurar en el tiempo realizando sus actividades”, una vez visto este concepto podemos clasificar en dos tipos de organizaciones según su fin, aquellas que no poseen fin de lucro y aquellas que si poseen fines de lucro, denominadas “empresas”.

1.3 Definición de empresa familiar

Dodero dice que *“en general, se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de su gestión directiva, si no el hecho de que la propiedad y la dirección esté en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe la intención de que la empresa siga en propiedad de la familia. Esto tiene consecuencias culturales que explican el comportamiento de sus directivos, y que fuera de ese contexto serian difícil de entender”* (Santiago Dodero, 2002: p. 21).

Según lo que el autor menciona en su libro entendemos que simplemente una empresa es de tipo familiar cuando la empresa es propiedad y es direccionada por uno o más miembros de un mismo grupo familiar.

En cambio con un amplio sentido y una visión general, Carsrud afirma que “una Empresa Familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva” (A.L. Casrud, 1994: p. 23).

Con un estilo similar, pero ya colocando mayores parámetros, Neubauer y Lank definen “una empresa familiar es aquella organización de carácter económico cuyo objetivo principal sea la producción o comercialización de bienes y servicios y cuya propiedad pertenece en su totalidad o en una mayoría a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador de la misma” (Fred Neubauer, Alden G. Lank, 1999: p. 97).

Por otro lado, Gallo y Sveen definen Empresa Familiar como “una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes” (Gallo, Sveen, 1991: p. 55).

Según la opinión de Peter Davis, la Empresa Familiar "es una sociedad en la que la política y la dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión" (P. Davis, Stern, 1980: p. 84-86).

En opinión contraria para Salvador Rus Rufino y María del Pilar Rodríguez Fernández “no es suficiente el hecho de que uno o varios miembros de una familia desarrollen un proyecto generador de beneficios económicos, para afirmar que existe una Empresa Familiar” (María Rodríguez Fernández, Salvador Rus Rufino, 2005: p. 71-72).

De acuerdo al análisis realizado a partir de varias definiciones provenientes de diferentes autores, podemos reformular una definición que se sostendrá a lo largo del trabajo, “Una empresa familiar es aquella que cuando sus miembros forman parte de la misma, existe intención de que los capitales prosigan en la misma y esta es gestionada por la misma familia (grupo familiar directo), podemos decir que se trata de una empresa de tipo familiar”.

1.4 Importancia de las Empresas Familiares

“La importancia de las Empresa Familiares en el mundo occidental ya no se pone en duda. Las mismas aportan más del 50 por ciento del PBI de las economías en sus respectivos países, y son una fuente cada vez más importante de generación de empleo, ahora bien, vemos que son empresas que llaman la atención por su

volatilidad, o sea, su alta tasa de mortalidad. En Europa existe una organización sin fines de lucro llamada Agrupación Europea de Empresas Familiares, fundada en 1997, y tiene su sede en el Instituto de la Empresa Familiar de Barcelona. Sus objetivos principales son fomentar el rol de estas empresas en el desarrollo europeo y potenciar su imagen pública como motor fundamental en la sociedad.

Por ejemplo, en España hay un millón y medio de EF y representan el 65 por ciento de las empresas españolas. Estas compañías generan el 80 por ciento del empleo privado, ya que ocupan a más de 8 millones de trabajadores y representan el 60 por ciento del PBI y el 60 por ciento de las exportaciones. Además, el 20 por ciento de las mil empresas más grandes de España son familiares.

En el caso particular de la Argentina contamos con los datos que informa el observatorio permanente de las PyMI (pequeñas y medianas empresas industriales), que indican que el 71 por ciento son empresas familiares, y que el 90 por ciento de ellas dirige sus ventas al mercado interno y el 10 por ciento al mercado internacional. Se observa una fuerte concentración regional tanto de las ventas al mercado interno como de las exportaciones: el 53 por ciento de las ventas internas se realizan en la propia provincia de radicación y el 50 por ciento de las ventas externas se dirigen al Mercosur. Con respecto a la formación académica de sus directivos, el informe dice que el 61 por ciento no posee formación universitaria y que el 84 por ciento afirma que los próximos directores serán familiares directos. (Santiago Doderó, 2002: p. 19-20).

Analizando lo que el autor menciona tanto en el mercado español como en el argentino, las empresas familiares poseen una gran importancia tanto en economías internas (provinciales como en la argentina), y economías regionales (como en el Mercosur). Además la importancia de generación de puestos de trabajo (en ambos países). Es indiscutible su importancia y por el mismo motivo y debido a su importancia, es mi intención en esta investigación, desarrollar un modelo de proceso de profesionalización de la estructura organizativa de una empresa familiar.

1.5 Tipos de empresas familiares

Según Josep Tápies seguimos descubriendo los aspectos que convendría que la familia empresaria tuviera claros antes de empezar a preparar su protocolo familiar,

esas pautas que regulan las relaciones familia-empresa. Una vez la familia haya definido su visión y misión como familia empresaria, y también la visión y la misión del proyecto empresarial que compartirán, llega el momento de que se plantee qué tipo de empresa familiar quiere ser.

Según la relación y dedicación que establezcan los miembros de la familia con la empresa, podemos distinguir cuatro tipos de empresas familiares. Veamos cuáles son:

- La empresa de trabajo familiar es aquella en la que los propietarios tienen la voluntad de seguir unidos en la propiedad y se promueve que los familiares trabajen en ella, aunque sin coartar la libertad para que elijan su futuro profesional. Por tanto, cualquier miembro de la familia que lo desee puede incorporarse al negocio, sea cual sea su formación, y ocupar cargos de distinto nivel de responsabilidad, desde ser un trabajador más a ser un directivo o participar en los órganos de gobierno. Es conveniente plantearse qué aporta cada miembro de la familia como trabajador.
- En la empresa de dirección familiar, los propietarios también tienen la intención de permanecer unidos en la propiedad, pero a diferencia del caso anterior, se busca que solo los miembros de la familia más capacitados y mejor preparados para la actividad empresarial trabajen en la empresa, ocupando pronto cargos de responsabilidad, ya sea como directivos o como parte del consejo de administración. En este tipo de empresas, los familiares que se incorporan deberían de realizar una aportación diferencial respecto a la que haría un profesional no familiar.
- En la empresa de gobierno familiar, la familia propietaria ha decidido participar únicamente en tareas de gobierno y dejar las tareas de dirección y gestión en manos de profesionales externos al núcleo familiar. Es importante que, tomada la decisión, la familia ejerza su derecho de representación en los órganos de gobierno correspondientes, sin interferir en el trabajo de los directivos ni querer controlar el día a día del negocio.
- La empresa familiar de inversión es aquella en la que los miembros de la familia están unidos para hacer inversiones. Como familia, deciden dónde invertir y controlan las inversiones realizadas, pero no participan en la

dirección de los negocios en los que han invertido. (Josep Tápies, 2015: p. 63-66)

1.6 Características y etapas de las empresas familiares

Algunas de las características distintivas de empresas familiares, es que mantienen un estilo autocrático de dirección ejercida por uno o más miembros de la familia, sin movilidad. Otra es que se mantiene a la experiencia como un valor irremplazable e indiscutible. Además en estas organizaciones se valora la fidelidad por sobre la habilidad, es decir, esto afecta generando dificultades a la hora de incluir expertos. Posee una característica de familiarización de las relaciones internas, también con los clientes y sus proveedores.

Y algo muy notorio es que la sucesión directiva devine de la posición familiar, lo cual no es la aseguración del éxito.

Algunas características respecto al directorio de una empresa familiar, que son planteadas en el libro de Santiago Doderó "El secreto de las empresas familiares exitosas" (2002).

El directorio sí es un órgano permanente, que tiene por misión dirigir y controlar la evolución de los negocios con el objeto de proteger los intereses de los accionistas. Es responsabilidad de sus miembros que la empresa se administre eficientemente y agregue valor económico como resultado de su gestión. Además de supervisar la gestión, el directorio cumple para los propietarios, como es la de asegurar que el CEO' y su equipo gerencial respeten los principios éticos y sociales que las familias quieren mantener. En la Argentina, para evaluar la calidad de la gestión de una otra función igualmente importante empresa rige el Premio Nacional a la Calidad -muy similar al Malcom Baldrige de Estados Unidos-, que define un modelo de evaluación para las empresas radicadas en el país. Este premio se otorga a las empresas que resultan con las mejores evaluaciones de acuerdo con una serie de pautas que establecen los componentes a evaluar y los criterios a emplear. Este criterio de evaluación examina el rol y la participación directa del equipo de dirección como responsable principal del proceso de mejora continua hacia la calidad total en la empresa. Se evalúa también su compromiso en las prácticas que promueven la orientación hacia el cliente, así como la difusión de los valores de calidad en toda la empresa y su extensión a la comunidad. De este modo

observamos un modelo de evaluación que puede ser una guía para los directivos de todas las empresas.

Caso Taranto San Juan SA Publicado en “El secreto de las empresas familiares exitosas”.

Tenemos el caso de la Taranto San Juan SA, una EF que ganó el Premio Nacional a la Calidad de la categoría Pyme del año 2000. Es una empresa de primera generación, que fue fundada por su actual presidente, Norberto Taranto, en 1987. Está en el rubro de autopartes del sector automotor, y sus ventas ascendieron durante el año 2000 a U\$s 18.000.000, de los cuales U\$s 3.000.000 han sido por exportaciones a países como Estados Unidos, Francia y Brasil, entre otros. Su fundador reconoce que como EF tiene fortalezas y debilidades estratégicas. Para resolver estas últimas creó un protocolo familiar con el objetivo de establecer una relación ordenada entre la familia y la empresa, definiendo reglas que posibilitaran mantener a través de distintas generaciones la profesionalización de los procesos de dirección estratégica y la institucionalización de valores.

El directorio habitualmente se desempeña delegando varias de sus funciones específicas en la persona del gerente general o CEO, supervisando la actuación de éste y la de su equipo gerencial. En pequeñas y medianas empresas normalmente el presidente del directorio es a la vez el accionista y el director general. En este caso se produce lapamiento de funciones y responsabilidades entre el directorio y el director general. La presencia de miembros externos e el directorio puede ser de una ayuda muy eficaz para que el gobierno de la EF evite los peligros de este solapamiento de funciones.

Los miembros del directorio pueden ser:

- a) miembros de la familia, que trabajen en la empresa.
- b) miembros de la familia que no trabajen en la empresa.
- c) no familiares que ocupen cargos gerenciales.
- d) no familiares que sean externos a la empresa.

Respecto al punto “a” es válido citar lo que nos decía el presidente de una de las empresas entrevistadas: "En nuestra empresa el directorio está constituido por los

tres hermanos, yo soy el presidente, no porque sea el mayor sino porque soy el que tiene más afinidad para ocuparse de los temas institucionales. Nosotros también somos los gerentes principales. Nos hemos asignado funciones, pero al sentirnos todos dueños, algunas veces, generamos problemas de comunicación entre nosotros y el personal"

Veamos otro caso, en el que el directorio está presidido por el dueño y lo acompañan ejecutivos que no forman parte de la familia, pero que están fuertemente influidos por las opiniones del propietario:

El dueño y fundador, presidente y gerente general, hace socio a los cuatro gerentes, que lo acompañan en la gestión desde hace muchos años, y los nombra directores. Distribuye entre todos el 25 por ciento de las acciones. El dueño y presidente del directorio reconoce que cuando él presenta una idea, presiona para que los demás la comprendan. Finalmente, los demás saben que el que arriesga más es él, de modo que terminan dándole la razón.

Es habitual encontrar en las EF directorios formados por familiares y/o amigos de los dueños. Si tienen directorios legalmente constituidos, éstos existen meramente en lo formal y carecen de miembros independientes capacitados para aportar sus experiencias, conocimientos y relaciones en la elaboración de estrategias. Estos directorios en general conocen poco sobre los negocios de la empresa y tienen un rol pasivo, Sin generar aportes significativos. En la práctica se limitan a cumplir con el aspecto legal.

En otras ocasiones, la falta de unidad entre los familiares propietarios convierte a los directivos familiares en un obstáculo para el crecimiento, en el que unos se pelean y negocian sus diferencias con otros miembros de la familia, sin que cambien sus posturas, ya que éstas se transforman en cuestiones personales para la rama de la familia que representan. Pocas veces se consigue contar con un directorio que agregue valor a la empresa y aporte unidad a la familia (Gallo, 1993).

Un buen directorio, que en muchas EF requerirá la inclusión de miembros externos (Schwartz y Barnes, 1991), es una de las mejores garantías para la continuidad y desarrollo de la EF (Ward, 1991) y, de manera especial, órgano de gobierno muy necesario cuando se pretende que la EF desarrolle una cultura emprendedora e innovadora, condiciones vitales para la continuidad en el negocio. De este modo,

el directorio tiene la responsabilidad del rejuvenecimiento de las habilidades directivas, para que el largo período de permanencia que habitualmente tienen quienes dirigen la EF (Chaganti y Damanpour, 1991), no sea la causa del anquilosamiento en cuanto a la innovación y el cambio necesarios para seguir siendo competitivos.

Esto no significa que todos los miembros del directorio deban ser no familiares, ni que la inclusión de uno obedezca a la supuesta incapacidad de los familiares. El objetivo es conseguir un directorio eficaz que agregue valor económico y social a los accionistas y a la sociedad (empleados, clientes, proveedores, universidades, etcétera).

Crear un directorio que logre este objetivo lleva tiempo y esfuerzo, pero es más probable conseguirlo si el dueño se compromete en el proceso de reclutamiento y formación de los directores, sean éstos familiares o no.

En el caso de los directores externos o independientes podrán ser éstos propietarios de otras EF de prestigio. Ello proporciona un vínculo emocional muy grande al compartir discusiones estratégicas, ayudándoles a mejorar la calidad de sus decisiones. Esto implicará que sean empresarios en negocios que no compitan entre sí (ni proveedores o clientes), porque en ese caso habrá intereses en conflicto (Neubauer y Lank, 1998).

En todos los casos, los miembros del directorio deben conocer los valores de la familia, que son su filosofía, y las necesidades y objetivos de los familiares para comprometerse con estos aspectos esenciales a toda EF.

Hay otras áreas importantes en que los directorios pueden contribuir eficazmente a la continuidad exitosa de la EF:

- 1) Cuando los miembros del directorio colaboran en el plan y el proceso de sucesión, facilitando así la tarea a los padres. Este tema puede resultar conflictivo para los familiares.
- 2) Los directorios podrán asistir a las familias propietarias la elaboración de planes estratégicos para la familia y la empresa. El proceso en el diseño de la estrategia de la empresa es de vital importancia, ya que es una

oportunidad para comprometer a los familiares con los objetivos de la EF, desarrollando así una visión compartida y una misión aceptada por todos. A pesar de los beneficios que reporta tener directores no familiares, la realidad es que son muy pocas las EF que tienen directorios efectivos funcionando como tales. Muchas menos aún tienen directorios que incluyan miembros no familiares e independientes de la empresa, salvo los abogados (Leach y Bogod, 1999).

¿Por qué hay tan pocos directores externos en las EF? Tres factores pueden contestar esta pregunta (Ward, 1998):

- 1) El dueño de la empresa no es consciente todavía de los beneficios de un directorio que contenga directivos no familiares bien seleccionados.
- 2) El dueño de la EF muchas veces no sabe cómo establecer y dirigir un directorio del modo más adecuado.
- 3) No es habitual que los consultores profesionales (abogados, contadores, asesores) promuevan el concepto de directivo no familiar e independiente en el directorio.

En las entrevistas realizadas a las empresas que han perdido liderazgo y competitividad notamos que todos los cargos estaban ocupados por familiares, que todos llevaban más de diez años en el cargo y que la gerencia general estaba siempre a cargo del presidente. Ninguna de las empresas se adecuó a los cambios de su sector, lo que dio espacio para el desarrollo de nuevos competidores, también EF, los que se distinguían por innovar en sus procesos internos y dar respuesta a las nuevas necesidades de los clientes. En cambio, en el otro grupo de empresas familiares, o sea las que tienen actualmente liderazgo y competitividad, observamos que siete empresas contaban sólo con familiares en el directorio, mientras que las otras tres habían incorporado a uno o varios gerentes no pertenecientes a la familia; pero en todas, de hecho, los gerentes no familiares participaban de muchas de las reuniones que eran propias de un directorio.

En los casos en que no existen directores independientes no familiares, cuando necesitan ayuda externa acuden a un consultor. De este modo ven cubiertas sus necesidades, ya que identifican al director independiente con el rol limitado de un consultor.

(Santiago Dodero, 2002: p. 123-130).

1.7 Etapas de evolución de una empresa familiar

Según Dodero (2002) con su adaptación del cuadro plateado por Ward, define 3 etapas de evolución.

- 1) Fundacional.
- 2) Profesionalización.
- 3) Diversificación en varios negocios.

Etapa 1 fundacional: En esta primera etapa el fundador suele encontrarse con la siguiente situación:

- 1) Una organización pequeña e informal.
- 2) La comunicación suele ser simple y espontánea.
- 3) Los intereses de la familia y de la empresa se solapan con frecuencia.
- 4) La empresa requiere, durante la primera etapa, gran esfuerzo y sacrificio por parte de la familia para sacarla adelante.

En esta etapa, el poder generalmente está concentrado en manos del fundador, que suele ser una sola persona, de modo que los órganos de gobierno se hacen muy necesarios entonces. Ante la soledad en la toma de decisiones, especialmente cuando la EF va creciendo, se hace más difícil no equivocarse o tomar las decisiones correctas en el momento más conveniente. A su vez, como le sucede a todo individuo, conforme transcurre el tiempo, los objetivos personales y profesionales del fundador también evolucionan, lo que sin duda tiene consecuencias en su empresa. Esta situación se comprende mejor a través del modelo desarrollado por John Ward (1987), que describe cómo evolucionan las motivaciones, las expectativas financieras y los objetivos personales y profesionales de los fundadores, según la edad de éstos y la de sus hijos involucrados en el negocio familiar, y el ciclo de vida en el que se encuentre la empresa.

En la primera etapa suele darse el problema de la separación familiar excesiva por parte del fundador, cuando el negocio reclama mucha dedicación. La situación no ofrece soluciones sencillas. En cierto sentido las quejas de las mismas esposas

forman parte de la solución (Rosenbatt y otros, 1995). Para ello, sugerimos tener en cuenta los siguientes:

- Respetar horarios fijados de común acuerdo para los encuentros familiares: comidas, tertulias, fines de semana, etcétera.
- Mostrar a través de hechos concretos que la familia interesa más que la empresa (por ejemplo, llevar el hijo al médico o acompañar a la esposa al supermercado). El famoso empresario norteamericano Iacocca afirma que un ejecutivo que no es capaz de dedicar sus fines de semana a la familia no es un buen ejecutivo. Obsérvese que no dice buen marido o buen padre. A Iacocca (1985) le parece que hay allí una falla en las aptitudes para la gestión.

Etapa 2 transición a la segunda generación: Cuando las EF llegan a la segunda generación, los accionistas suelen tener una relación de hermanos. La empresa se hace más compleja, y si los negocios marcharon de forma positiva, logró óptimos resultados, se expanden y la familia se divide en nuevas ramas, de modo que la propiedad pasa a estar fragmentada (Lansberg, 1999). Los hermanos deben procurar trabajar como equipo sin el liderazgo fuerte del que fuera fundador y padre. La armonía familiar suele ser un tema prioritario para los padres, que aun cuando se retiran del negocio en cuanto a jugar un papel activo y cotidiano, desean ver progresar a sus hijos sin tener que hacer diferencias entre ellos. Durante esta etapa es de vital importancia la profesionalización y la incorporación de modernos sistemas de gestión. En caso contrario, los competidores y la dinámica propia de los cambios que imperan en los negocios presionarán para revitalizar la estrategia. Además, el funcionamiento del directorio es crucial para el futuro de la empresa.

Etapa 3 transición a la tercera generación: En esta etapa, al diluirse la propiedad de la empresa en un número mayor de accionistas, no es raro encontrar EF con directorios formados por miembros "históricos" de la familia, cuyas habilidades no son las más convenientes para desempeñar adecuadamente las responsabilidades de dicho cargo, o por familiares permanentemente enfrentados que no saben llegar a acuerdos sobre el futuro de la empresa. Parientes de segundo grado (como los primos y parientes políticos) emergen como accionistas, y ciertos temas pasan a tener una importancia mayor, como la política de dividendos, los niveles de

endeudamiento y liquidez para los accionistas, las luchas por espacios de poder, etcétera. Surge, entre otros, una nueva clase de accionista: personas poco involucradas afectivamente por el parentesco, los intereses y la identidad de las familias. Los negocios, por su lado, suelen ser más divergentes.

En la tercera generación el éxito de la EF se hace más complejo. Con frecuencia la expansión de los negocios hace que se separen en unidades estratégicas, cada una con problemas y desafíos propios y, en muchos casos, con distintos grupos familiares al frente de ellas. En esta etapa los directivos pueden sentirse presionados por la asignación de recursos a las diferentes unidades de negocios, donde, por otra parte, hay familiares que están personalmente involucrados defendiendo su parcela.

Además de un directorio competente y eficaz, el que participen miembros externos independientes para el desarrollo futuro de la EF, serán de suma utilidad los comités ejecutivos para dirigir cada unidad de negocios, y su consistente integración con el resto del grupo empresario.

En esta etapa muchas empresas se reorganizan como compañías holding, para considerar separadamente los negocios de cada subsidiaria. La estructura corporativa tiene varias ventajas: se hace en función de las necesidades de los negocios, da flexibilidad y ofrece oportunidades a los familiares para desempeñarse en algunas de ellas, desarrollando el espíritu emprendedor con riesgos diferentes.

En estos momentos es cuando suele dificultarse la resolución de los conflictos familiares con algunos parientes que dan mucho valor a la cultura y tradición familiares frente a otros que están inquietos por el deseo de crecer económicamente y de tener mayor libertad profesional para dirigir la empresa.

Algunos familiares pueden querer la venta de su participación, justo cuando el negocio requiere de más capital. Tener accionistas disidentes no favorece un buen clima para desarrollar una visión compartida de largo plazo. Las relaciones entre los directivos familiares pueden desviar la atención a sus necesidades particulares. Cuando se sienten atrapados desesperados, muchos propietarios responden yendo a la oferta pública o de alguna otra manera para desinvertir todo o parte del capital accionario, sin interesarles cómo puedan sentirse los demás por su actitud.

Las EF en esta etapa deben desarrollar una formal y cuidadosa estructura de Consejo familiar, de la que hablaremos más adelante

Esto no significa que haya que esperar a que se plantee esta situación para constituir la Asamblea y/o Consejo familiar, ya que lo ideal es que esto suceda desde la primera etapa. Pero resultará muy difícil continuar con la EF si no se trabaja por la unidad y el compromiso de la familia con la empresa.

(Santiago Dodero, 2002: p. 132-138).

1.8 Situaciones problemáticas de una empresa familiar

Joan Amat propone el Modelo de los “Cinco Círculos” donde, el área de la Empresa se desglosa en dos partes para facilitar su comprensión y diagnóstico: la gestión de la empresa (gerencia) y la empresa como negocio, que se refiere a la perspectiva estratégica y a su competitividad en función de sus productos, mercado y recursos. Además se agrega una quinta área que es central en todo el proceso de la empresa familiar: la sucesión. Así, las cinco áreas que comprende el modelo son la familia, la propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión

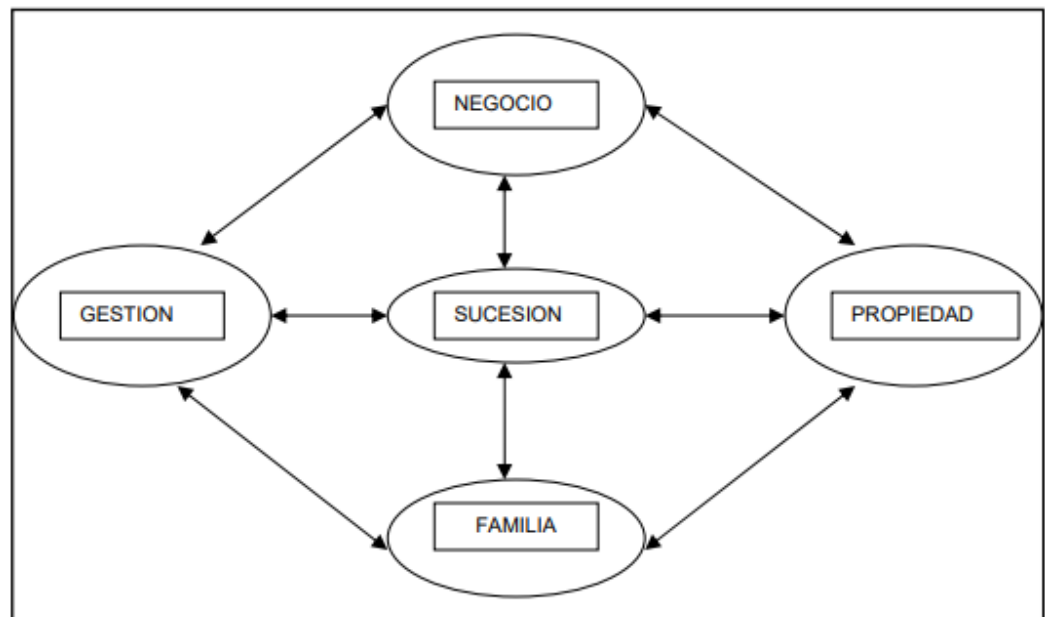


Figura número 1 "Modelos de los cinco círculos"

Fuente: Información extraída de Joan Amat (2000) La continuidad de la empresa familiar.

La Empresa Familiar se enfrenta básicamente a cinco tipos de problemas:

- La familia considera una serie de factores que son muy relevantes. Entre ellos hay que destacar, las características de los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven dentro de cada familia empresaria, el predominio de los valores e intereses de la familia y las estructuras de gobierno desarrolladas para regular la interacción de la empresa con la familia.
- La propiedad incluye una serie de factores que se refieren a la estructura de poder accionarial de la empresa familiar, la actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares al grado de armonía existente en las relaciones de los diferentes grupos accionarial. Igualmente, también hay que considerar otros aspectos fundamentales ligados a la gestión del patrimonio que comprende los aspectos jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) y financieros, y a la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y consejo de administración)
- El negocio considera la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la elección de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos que disponen (humanos, tecnológicos, materiales) y de las políticas que utilizan (comercialización, producción, financiación, investigación y desarrollo).
- La gestión considera los aspectos relacionados con la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva.
- La sucesión familiar entendida como un proceso que finaliza con la transmisión de poder de decisión y la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más importantes y a la vez más críticos que debe emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. La fuerte vinculación emocional que existe con la empresa familiar hace que sea una de las cuestiones consideradas como más relevante para los miembros de la familia, tanto para los sucesores como especialmente para el líder, sobre todo si este ha sido su fundador. (Joan Amat, 2000: p. 89).

Para Leach, las empresas familiares presentan problemas diferentes, adicionales a los que enfrentan las empresas no familiares. Algunos de los principales problemas que influyen en el desempeño de la organización, son:

- Inacción de los Gerentes / Propietarios de la empresa. El error de no enfrentarse rápidamente a los retos del mercado.
- Los conflictos que surgen entre los intereses de la familia y los de la empresa como tal.
- Problemas de sucesión del poder administrativo y de familia.
- Discordias entre padres e hijos y rivalidades entre parientes que trabajan en la organización.
- Obsesión por el control, escasa implantación de equipos directivos, e inmovilismo jerárquico. O por el contrario, problemas de liderazgo y legitimidad.
- Situaciones en las cuales el nepotismo domina la situación, no hay una medida objetiva del comportamiento Gerencial.

La existencia de conflictos, rivalidades y tensiones familiares es, efectivamente, uno de los principales problemas que afectan a la empresa familiar y que, incluso, pueden causar su desaparición. Estos se producen, no solo por la falta de armonía familiar, sino, principalmente, por la ausencia de adecuados instrumentos y órganos de gobierno como son el protocolo y el consejo familiar. Los conflictos pueden ser de diferentes tipos y pueden involucrar diferentes personas. El desacuerdo puede ser entre el fundador y su conyugue por el tiempo, los recursos y el esfuerzo invertido en la empresa familiar; entre el padre y los hijos, en los temas relacionados con la delegación, el estilo de dirección, retribución o la sucesión. Sin embargo, las tensiones y conflictos son normales y suceden en todas las empresas y familias. Además, estas tensiones pueden ser positivas para el desarrollo familiar y empresarial. De hecho, las familias y empresas exitosas son aquellas que generan espontáneamente estructuras para la gestión de estas situaciones conflictivas.

La empresa familiar está condicionada igualmente por existir una familia que puede poseer y controlar su capital social, ya sea de forma mayoritaria, compartida o minoritaria, y participar más o menos activamente en la gestión de la empresa.

También existen problemas relacionados con la falta de armonía y comunicación, y con las rivalidades intrafamiliares que influyen en el gobierno de la sociedad, en especial, la lucha por el poder dentro de la familia se suelen manifestar abiertamente en la junta de accionistas y consejo de administración. En segundo lugar, en cuanto a la gestión del patrimonio familiar, hay una serie de problemas en los que suele incurrir las empresas familiares, especialmente el riesgo de confusión entre el patrimonio familiar y empresarial, el riesgo entre las finanzas de la empresa y la familia, y la limitada conciencia de la necesidad de realizar una adecuada planificación jurídica. Otro problema que puede existir es la dispersión del capital en un elevado número de accionistas, es decir, mientras la empresa crece, seguramente de forma progresiva, la familia puede llegar a crecer de forma exponencial. Esto quiere decir la progresiva fragmentación del capital inicial en pequeñas participaciones.

Igualmente, la empresa puede tener problemas vinculados al gobierno corporativo. Estos pueden deberse a la ausencia de las adecuadas estructuras para el gobierno corporativo, realizado a través de la junta de accionistas y del consejo administrativo y estructurado a través de los estatutos mercantiles y el protocolo familiar. La dispersión del capital y/o un elevado número de accionistas, sin que exista un accionista mayoritario, agrava aún más este problema. Por último, está el problema de la limitada eficacia del consejo de administración. Los comentarios realizados sobre el funcionamiento de este podrían ser generalizables a la junta de accionistas. Además, el hecho de que haya accionistas que han heredado su participación en la propiedad y no están ni preparados profesionalmente ni implicados en la gestión hay un elevado riesgo de que tengan una intervención poco activa cuando no negativa.

La empresa familiar está, en general, muy poco orientada hacia los mercados internacionales, sus productos tienen tendencia a ser de medio o bajo contenido tecnológico y tiene una menor incorporación de nuevas tecnologías de proceso que la empresa no familiares. Además, la empresa familiar, en especial las de menor dimensión, tiene una limitada formalización de su proceso estratégico. Sin embargo, las investigaciones muestran que hay dos tipos muy diferenciados de empresas familiares, un grupo más mayoritario que tiene las características que se acaban de señalar y que suelen coincidir en mayor medida con las empresas

familiares de menor dimensión y un segundo más minoritario que presenta un modelo estratégico sensiblemente diferente: orientación internacional y con productos de mayor contenido tecnológico.

Dentro del área del negocio hay una serie de factores que son especialmente relevantes. Entre ellos hay que destacar dos, el tipo de estrategia por la que se ha optado y las características de su proceso estratégico. En cuanto al tipo de estrategia, sea proactiva o reactiva, de liderazgo o de seguidor, centra en la innovación en productos o en la adaptación de productos ya existentes.

Respecto a la gestión, también se pueden considerar dos tipos de empresas familiares, igualmente diferenciables según su dimensión, el primer grupo, que son empresas de menor dimensión, se caracterizan por una estructura organizativa mayoritariamente personalista, un sistema de control poco formalizado y una política de recursos humanos poco definida de formación, promoción y retribución y generalmente no vinculada a criterios de mercado y eficacia. Por el contrario, las empresas de mayor dimensión presentan una estructura más profesional, con una mayor descentralización, un sistema de control basado en un control presupuestario, y una política de recursos humanos vinculada a criterios de mercado y eficacia. Un problema al que se enfrentan la mayoría de las empresas familiares es el de institucionalizar dentro de la empresa familiar tanto unos valores que promuevan la identificación y el compromiso como una cultura orientada al cambio y a la mejora permanente. Muchas empresas familiares renuevan sus estructuras organizativas con una excesiva lentitud frenando su capacidad de crecimiento.

La empresa familiar tiene graves dificultades para afrontar la sucesión. Las resistencias de los líderes a retirarse y a planificar anticipadamente la sucesión en la propiedad y en la gestión, el incremento de la tensión y rivalidad entre padres e hijos, entre hermanos y/o entre diferentes accionistas o ramas familiares, son algunos de los principales problemáticas que tiene que afrontar la empresa familiar para poder superar la transición entre la primera y segunda generación. Las causas que se presentan en el proceso de sucesión son:

- El deseo de mantener la continuidad familiar y la preferencia por elegir un familiar como sucesor puede comportar en algunos casos que la elección

del sucesor no sea la más adecuada. O, en otros casos, la dificultad del fundador para no crear agravios comparativos puede retrasar permanentemente la decisión final sobre el sucesor o promover una codirección de hecho con hijos o familiares de diferente preparación y predisposición, pero similar retribución y/o participación accionaría.

- La resistencia de los fundadores a retirarse, ceder protagonismo y poder y, por consiguiente, a preparar la planificación de su marcha, como a los problemas de gestionar la sucesión. Esta resistencia se produce, cuando el líder es el propietario único y gerente de la empresa y, sobre todo si ha sido su fundador.
- La continuidad de la empresa familiar depende, fundamentalmente, de educar adecuadamente a los sucesores, principalmente en aquellos valores y actitudes (por ejemplo esfuerzo, ahorro, cooperación) más necesarios. Para ello es tan fundamental desarrollar en los sucesores la predisposición a comprometerse y entusiasmarse con su vinculación a la familia como ayudarles a desarrollar su competencia personal y profesional para incorporarse y dirigir con éxito la empresa familiar. (Peter Leach, 1993: p. 108-111).

1.9 Factores que afectan el éxito de las empresas familiares

Dodero en su libro “El secreto de las empresas familiares exitosas” menciona variables que son determinantes cuando una empresa familiar busca el éxito en sus estrategias.

El éxito se mide por las habilidades que tengan los directivos (familiares o no) para hacer competitiva a la empresa, cambiando y, en última instancia, reinventando constantemente los negocios (Brown y Eisenhardt, 1999). Y como en las EF la estrategia estará fuertemente influida por la filosofía, valores y metas de la familia propietaria (Ward, 1987) deberemos estudiar cómo hacer para que estas no se constituyan en un obstáculo para que sus empresas perduren a través del tiempo de las sucesivas generaciones.

Hay muchas variables que influyen en las posibilidades de éxito de una estrategia en las EF:

- El tamaño y estructura de la familia.

- Los valores familiares.
- La filosofía de la familia sobre sus empresas.
- Los objetivos e intereses profesionales de los familiares.
- La forma de tomar decisiones.
- La dinámica familiar y su impacto sobre la empresa.
- La participación de la familia en la dirección de sus negocios.
- Las competencias profesionales de los que dirigen la empresa.
- La personalidad de los directivos y su compatibilidad para trabajar en equipo.
- La sucesión de la dirección: criterios para elección e implementación de la misma.

Los valores son los que explican o dan sentido al comportamiento y decisiones de los familiares. Cada familia tiene sus propios valores; la jerarquía o importancia de los mismos varían. Como la escala de valores aportará el marco cultural dentro del que se desenvolverá la empresa, entonces, qué valores son los que pesarán en la definición de la estrategia?.

Si la cultura familiar influye sobre la estrategia, la pregunta a responder es cómo hacer para que ésta sea consecuencia de lo que la empresa necesita para seguir siendo competitiva. Kenneth sostiene que la estrategia elegida es la que deberá definir la cultura, la estructura organizativa, el estilo de dirección y las competencias de los recursos humanos (Kenneth, 1977). Pero en las EF el proceso parecería ser distinto, ya que los valores que explican la cultura de la empresa son los que influyen sobre la estrategia (Ward y Aronoff, 1994), tal como se indica a continuación:

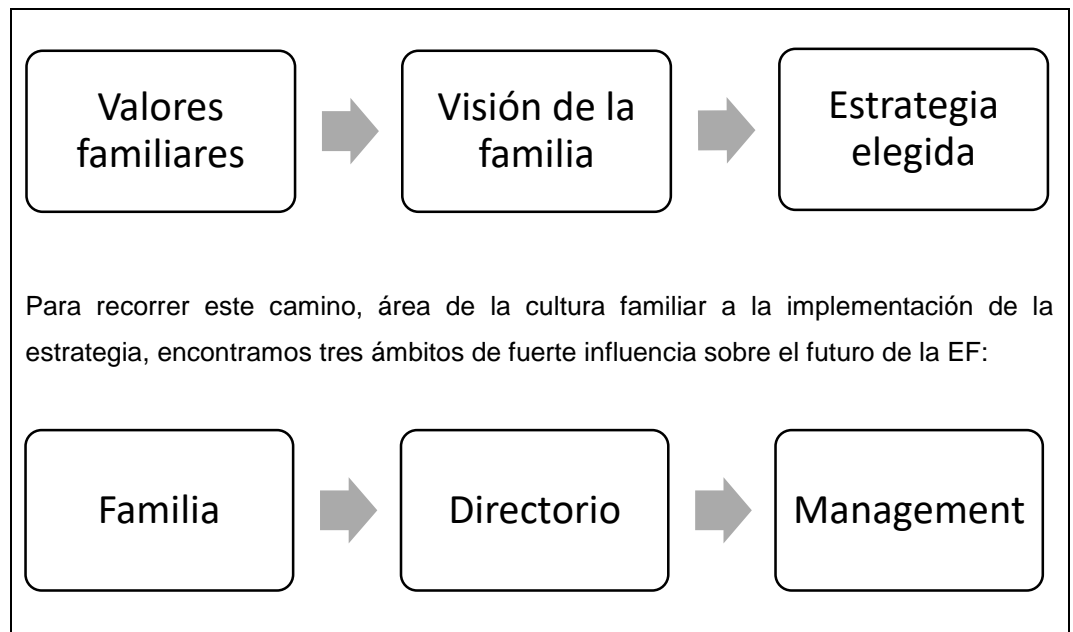


Figura número 2 “Factores que afectan el éxito de las empresas familiares”

Fuente: Información extraída de Santiago Dodero (2002) El secreto de las empresas familiares exitosas.

(Santiago Dodero, 2002: p. 21-23).

Para poder entender que sucede en una organización de tipo familiar, la cual ha sido definida previamente, hemos nombrado la importancia de las mismas, mencionando una clasificación de los tipos que existen de empresas familiares, comentando sus características, sus etapas, con sus respectivas situaciones problemáticas, y por último los factores que afectan al éxito de las empresas familiares.

Para poder realizar un análisis más profundo y tener en cuenta en el capítulo 3 de la presente investigación donde se hablara del modelo de proceso de profesionalización, debemos tener en cuenta los siguientes conceptos para comprender aún más el trabajo de una organización.

1.10 Concepto de sistema

Según los autores Serra y Kastika en su libro “Re-Estructurando Empresas” en el capítulo 4 “Las Empresas como Sistemas Dinámicos” mencionan y definen como sistemas, a “un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y sus atributos, con un objetivo determinado.

Lo que buscamos es analizar a la organización como un sistema. Este estará formado por un conjunto de elementos (objetos reales y objetos ideales) que se relacionan entre sí con las propiedades que cada uno tiene y con un objetivo determinado que será el objetivo que tiene una empresa en particular.

Cuando decimos "objetos reales e ideales" nos referimos lo más ampliamente posible a todo elemento, ya sea concreto o abstracto. En el caso de una empresa, los elementos son las máquinas, las personas, los productos, los papeles, etcétera, y también la información, las ideas, los números, etcétera.

Cuando decimos "interrelacionados entre sí y sus atributos" nos referimos a que no hay una interrelación única entre elementos (una persona que se relaciona con otra, por ejemplo) sino que también existe una relación a partir de los atributos que los elementos tengan.

Así, aunque dos oficinas no estén una al lado de otra, el hecho de que las dos tengan el atributo de ser "espacios" hace que estén relacionadas.

Dentro del concepto de sistema, el tema de las interrelaciones llega a ser más importante que el tema de los elementos ya que, en última instancia, los elementos también están formados por otros elementos que se interrelacionan.

No estaría demasiado desacertado, entonces, decir que un sistema es un conjunto de interrelaciones".

Siguiendo la teoría planteada en el libro "la metodología de sistemas" la cual vamos a utilizar para analizar las organizaciones, se encuentra compuesta por las siguientes partes:

- Sistema: conjunto de partes que están dentro del mismo. Todo lo que esta "adentro".
- Contexto o entorno: es todo lo que lo rodea al mismo sistema, es decir, lo que esta "afuera".
- Subsistemas: partes o subsistemas de un sistema mayor.
- Input: es la entrada a cada sistema.
- Caja negra: es el proceso por el cual atraviesa lo que ingresa por el input, y una vez procesado egresa por el output.
- Output: es la salida del sistema.

- Feed back: es un mecanismo de autocorrección, de aprendizaje. El output del sistema se relacionara y confrontara con el entorno. El entorno modificara a este output y estas modificaciones influirán en el próximo input. El feed back es la respuesta del contexto que actúa y modifica el comportamiento de la organización.

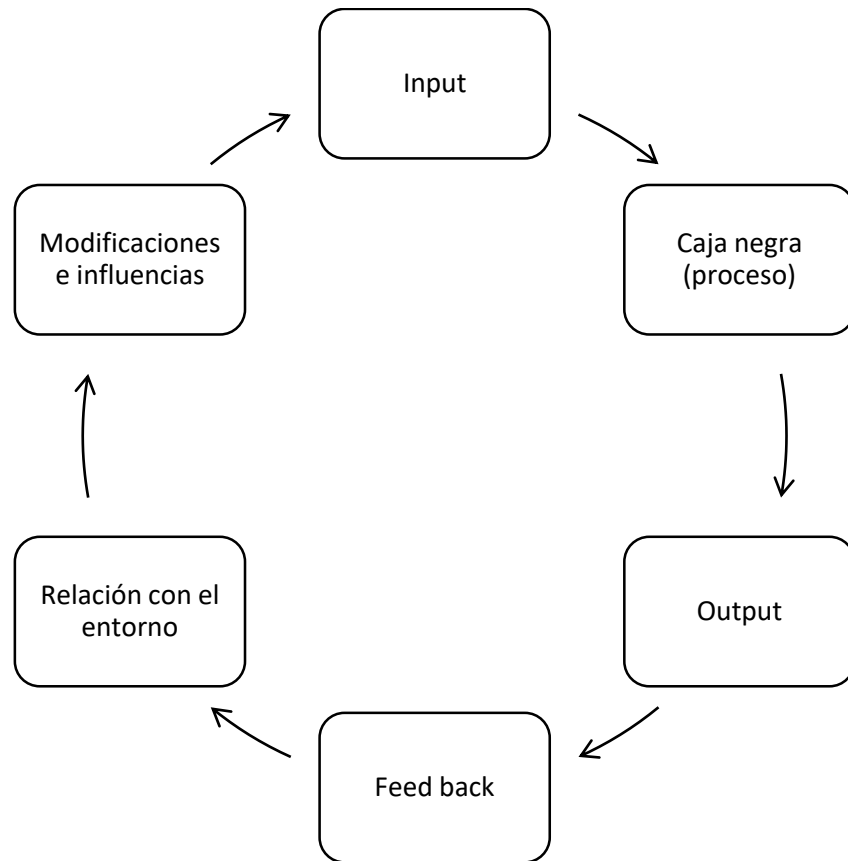


Figura número 3 “La metodología de sistemas”

Fuente: Información extraída de Serra y Kastika (2004) Re estructurando empresas.

Como podemos observar, en el gráfico, ya notamos que un sistemas es un conjunto de partes (subsistemas) interrelacionadas, y una de ellas es el proceso (caja negra), en el cual se procesa lo que ingresa “input”, y este da un resultado “output”. Para ello definiremos un concepto de proceso. (Serra y Kastika, 2004: p. 97-131)

1.11 Concepto de proceso

Podemos definir el concepto de proceso como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”. La tarea de diseño de la organización no sólo debe contemplar la división del trabajo y la asignación de las funciones, sino también ocuparse del estudio de las causas y

condiciones por las cuales se transforman las entradas en resultados. El diseño de los procesos tiene que ver con la visión de la organización en un plano horizontal. La estructura constituye el marco donde se van a desarrollar los procesos; el desafío consiste en encontrar la estructura que soporte los procesos clave de la organización.

Definido todos estos conceptos avanzaremos al capítulo número 2 donde se planteará un modelo de proceso de profesionalización de la estructura de una empresa familiar (empresa familiar, organización que compone el sistema).

Capítulo 2 – Modelo de proceso profesionalización de estructura organizativa de una empresa de tipo familiar.

2.1 Introducción

Según Rueda Galvis, Javier Francisco, menciona cual es la importancia de profesionalizar y la razón fundamental por la cual la empresa familiar debe iniciar su proceso de profesionalización. “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 donde se desenvuelven hoy en día. En este sentido, autores como Leach (1993), Sallenave (1993), Gallo (1995), Sánchez-Runde (1996), Serna & Suarez (2005), Drucker (2006) y Ward (2006), reconocen en la profesionalización una de las mejores herramientas estratégicas frente a las amenazas que enfrentan las empresas familiares hoy en día. Por esta razón, Chiavenato (2002) resalta 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. Para Ward (2006) la implementación de juntas directivas y asesores es otra manera clara de crear en la empresa familiar estructuras de profesionalización, ya que permite instaurar un mayor capital intelectual para la organización al mismo tiempo que aporta a los directivos visiones diferentes de progreso y crecimiento.

Dentro de este panorama literario, Dyer (1989) formula tres razones básicas por las cuales se debe profesionalizar la empresa familiar, que son:

- Razón Nº 1: El autor encuentra el hecho de profesionalizar la empresa familiar como una respuesta a la ausencia de personas capacitadas dentro del núcleo familiar con talento para la gestión de la compañía. Esta argumentación es relativamente fácil de encontrar en aquellas organizaciones que evolucionan su tamaño de micro a pequeñas o medianas empresas, situación que les obliga a poseer personas con mayores habilidades en temas antes no tan importantes como el mercadeo, finanzas, producción, contabilidad, etc. Esta solución puede plantearse desde dos

opciones, siendo la primera el capacitar al personal directivo de la empresa que en la mayoría de los casos suele ser familiar, o como segunda alternativa contratar personal externo experto para las necesidades de la empresa en forma directa o como asesores consultores.

- Razón N° 2: Cuando por diversas condiciones o intereses alguno de los líderes de la empresa pretende cambiar las normas y/o valores propios del negocio, situación que desencadena graves conflictos entre los miembros familiares y propietarios. En esta situación la mejor alternativa puede ser la de desvincular a los familiares no profesionales de la parte administrativa y dejarlos solamente como propietarios pertenecientes a la asamblea familiar, y a cambio contratar como nuevo líder de la empresa a una o varias personas externas con experiencia profesional que solo representen los mayores intereses de eficiencia y rentabilidad que busca la compañía.
- Razón N° 3: La motivación que poseen los propietarios de la empresa familiar por buscar un personaje que dirija la compañía para el siguiente cambio generacional, manteniendo la estructura de valores familiares y objetivos financieros preestablecidos. (Javier Francisco Rueda Galvis, 2011: p. 10)

Siguiendo por lo que el autor plantea en su publicación de la revista científica, entendemos que la empresa se debe encontrar en una etapa de madurez debido a que la misma organización debe aceptar y estar de acuerdo en que debe impulsar este cambio organizacional.

Una vez que la organización se encuentra en la etapa y con la aceptación a iniciar el proceso, en la presente realizo una propuesta de modelo a seguir con un sistema y procesos para poder profesionalizar la estructura organizativa de una empresa de tipo familiar.

2.1 Modelo sugerido

El objetivo de este proceso es lograr contribuir a mejorar la estructura organizativa de la organización e incorporar equipos de trabajo altamente capacitados, motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa.

Siguiendo las definiciones planteadas en el capítulo anterior, respecto sistema y proceso, en este caso nuestro sistema sería la organización (empresa de tipo

familiar), y en la cual se aplicaría el proceso dentro del sistema, en este caso el proceso sería, la profesionalización de la estructura organizativa de la empresa de tipo familiar. El proceso en cuestión se compone de 4 etapas donde para poder avanzar a la próxima, se debe haber finalizado con la anterior ya que están interrelacionadas una con otras y de manera progresiva.

Para el planteo de este modelo hare un paralelismo a lo establecido en el proceso administrativo planteado por los pensadores de la escuela administración clásica y sus sucesivas variaciones. El modelo principal planteado por Henry Fayol (1886), dice que el acto de administrar implica planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estas funciones, a su vez, engloban los elementos de la administración: Planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Analizando lo planteado por el autor y las sucesivas teorías planteadas por otros autores posteriormente, puedo concluir en que es un conjunto de partes o fases sucesivas a través de los cuales se efectúa la administración de una organización, y que estas etapas se interrelacionan y forman un proceso integral.

Según lo estudiado a lo largo de mi carrera concluyo las etapas en:

Planear: Investigación del entorno, e investigación interna, planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo.

Organizar: Es un conjunto de reglas, cargos, comportamientos que deben respetar todas las personas dentro de la empresa, su función principal es disponer y coordinar todos los recursos disponibles como son humanos, materiales y financieros.

Dirigir: Se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización.

Controlar: Es la función que se encarga de evaluar el desarrollo general de la empresa.

2.3 Etapas

A continuación definiré las etapas, en las cuales se hace presente la gestión integral de los Recursos Humanos.

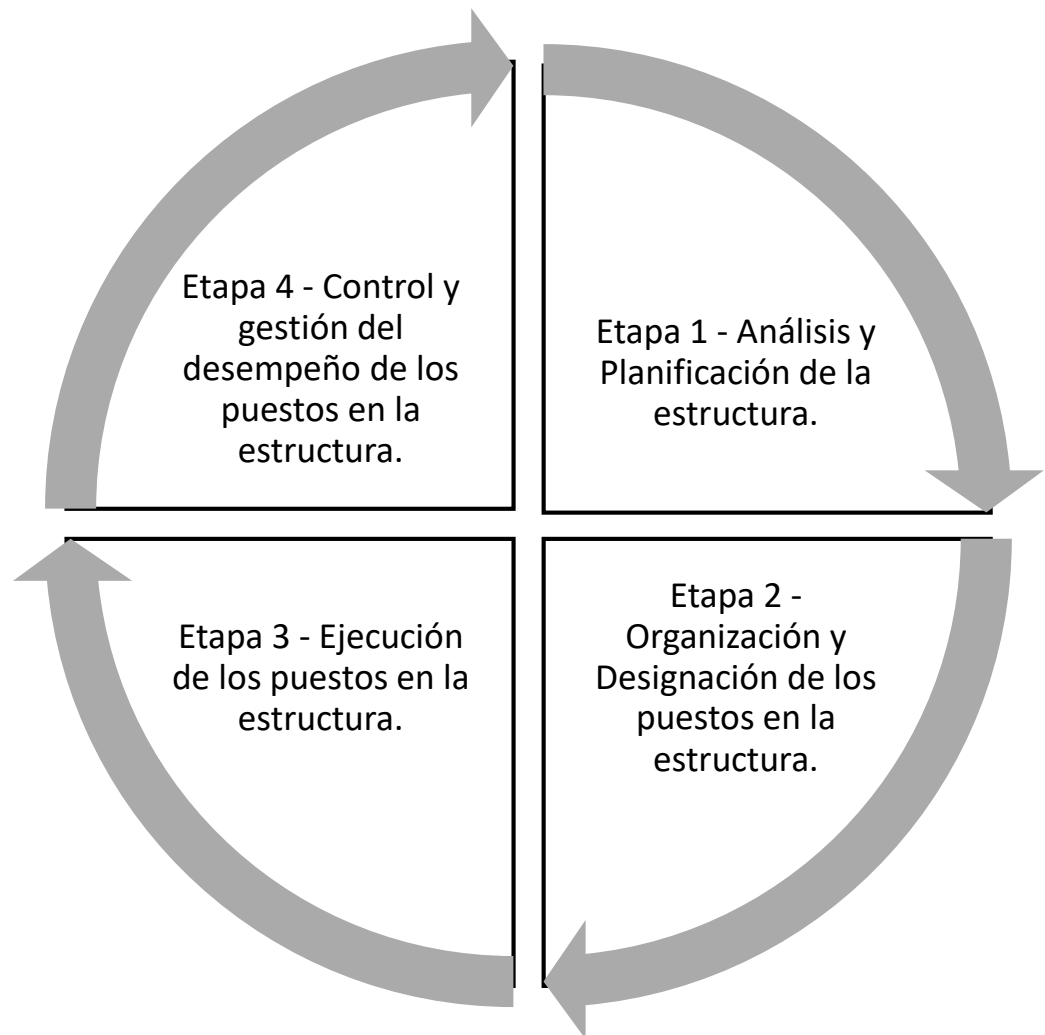


Figura número 4 “Etapas del proceso de profesionalización de la estructura organizativa de una empresa familiar”

Fuente: Adaptación a partir de información extraída de Idalberto Chiavenato (1976) Introducción a la teoría general de la administración.

Etapa 1 – Análisis de la situación actual y planificación de la estructura

El mismo análisis y planeación se debe realizar en relación de los soportes externos de Recursos Humanos sus programas y políticas de gestión de Recursos Humanos. En esta etapa se debe realizar el análisis de la situación actual y la planificación, o en caso de ser necesario la modificación de los soportes externos

de Recursos Humanos, los mismos deber ser proporcionados por la familia empresaria en caso de no existir el área de Recursos Humanos colaboraría en su generación.

En cuanto a los soportes externos, son aquellas fuentes de información que no son generadas por el área y que resultan indispensables relevar, al momento de tener que definir una estrategia de Recursos Humanos para una organización.

Son:

- 1) Cultura organizacional (visión, misión, valores).
- 2) Plan estratégico del negocio.
- 3) Organigrama.
- 4) Manual de funciones.

- 1) Lo primero que debemos conocer en cualquier tipo de organización para poder entender como es su funcionamiento, es su “cultura organizacional”, la filosofía de trabajo, la misma está acompañado por la visión, misión, valores, estos declaran la razón de ser, lo que pretende alcanzar y en que principios se sustenta la empresa respectivamente, además tienen un fuerte valor estratégico, organizativos y psicológico, podemos decir que representan su identidad y como pretende ser reconocida en el medio en el que se desenvuelve y se desarrolla.

En algunas organizaciones y en la mayoría de las empresas familiares su visión, misión y valores no se encuentran plasmados en ningún documento formal y que sea de conocimiento público para todos sus colaboradores. Por ende esto ocasiona una situación problemática, ya que aparece el interrogante en los colaboradores ¿Cuál es la razón de ser de la empresa en la que trabajo? Y este es respondido de forma subjetivo por los mismos sin conocer el lineamiento de los objetivos estratégicos planteados por la empresa familiar.

Para Peter Druker ya insistía diciendo que “la visión común, el entendimiento común, la unidad de dirección y el esfuerzo de toda la empresa requiere una definición de cuál es nuestro negocio y cuál debe ser”.

Una organización y sus miembros deben tener claro cuáles son los fines de la organización a la que pertenecen, es decir el propósito. De acuerdo con lo planteado por A. Campbell y K. Tawadey, la Misión de la empresa "es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado y tiene que ver con los propósitos o filosofía de la empresa y con la estrategia, entendida como un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción, que ayudan a progresar ordenadamente hacia el logro de los objetivos de la organización". La cultura organizacional refleja la razón de ser de la Organización, el modo en que quiere ser reconocida en el mercado y sobretodo, los aspectos que representan su identidad. Visión, Misión y Valores, son los componentes esenciales de la Cultura, en tanto reflejan el horizonte deseado (Visión); los Objetivos a alcanzar y cómo se pretende hacerlo (Misión) y finalmente, los valores que sustentarán el comportar como Organización.

Podemos cerrar esta etapa definiendo junto a los miembros de la familia propietaria, y dejando por escrito en un documento formal lo siguiente:

- a) Visión: Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. Es aquello que la organización pretende ser (es la razón de su existencia en el mercado).

En concepto de sugerencia adjunto una serie de preguntas a tener en cuenta para redactarla:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

También se debe tener en cuenta que:

- Sea clara y entendible
- Que sea atractiva e inspiradora
- Que se redacte en una sola oración
- Que sea realista

- Que sea recordable

b) Misión: Es un importante elemento de la planificación estratégica, describe el rol que desempeña actualmente la organización, su propósito es el logro de la visión. Podemos decir que la misión es el ¿cómo lograr la visión?.

Adjunto una serie de preguntas que ayudaran para su redacción:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

Tener en cuenta:

- Que sea clara y concisa
- Que no sea muy amplia
- Que indique a lo que se dedica la empresa
- Que explique lo que te hace diferente

c) Valores: son aquellos principios que se sustentan en la organización, en este caso estos principios van a estar íntimamente relacionados con los principios de la familia que gobierna la empresa familiar. Consiste en establecer prioridades, principios, límites y criterios éticos y morales que van a regir el trabajo diario.

Estos forman parte de un código de conducta (forma de comportarse) de la empresa familiar.

Los valores deben estar planteados y definidos por la familia empresaria.

2) Lo próximo a realizar es el plan estratégico del negocio en caso que no esté documentado se deberá realizar.

El plan estratégico del negocio es en donde se encuentra definido el objetivo, la estrategia y los recursos a afectar para el logro del negocio.

En este mismo se encuentran definidas las metas y los objetivos del negocio, las que aspiran lograr. Se encuentra un breve análisis e investigación del mercado, este debe ser definido por los propietarios de la organización, y todos los miembros de la organización deben conocer la existencia de este documento. Debido a que sirve como guía en las estrategias comerciales y operativas de las funciones de la empresa.

Es necesario que este plan este íntimamente involucrado con la visión y la misión de la empresa debido a que en el mismo se encuentran planteadas las estrategias, objetivos y metas para poder alcanzarlas.

- 3) En tercer lugar se debe hacer un análisis del organigrama, en caso de que este no este expreso en un documento formal, se deberá realizar, o en caso de que este necesite mejoras para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, planteados en su plan de negocios y haciendo cumplir la visión, misión y respetando los valores planteados por la familia empresaria, además se deberán tener en cuenta los siguientes conceptos:
 - Reflejan gráficamente, la disposición jerárquico-funcional de las distintas áreas. Cualquier estructura organizacional, y incluso una deficiente, puede graficarse, ya que un diagrama tan sólo indica cómo los departamentos están vinculados a lo largo de líneas principales de autoridad. Un organigrama es un mapa de las líneas de autoridad en la toma de decisiones, y ayuda a revelar a los gerentes y al personal nuevo cómo se vinculan dentro de la estructura completa. (Sagrístá, 2018).
 - El organigrama no es la estructura de la organización
Según lo que plantea el libro “Re-estructurando empresas” (autores: Serra y Kastika), dice que el organigrama no es la estructura de la empresa, y todos los conceptos vinculados a él pueden servir, pero parcialmente. Por esto puedo deducir que el organigrama, como han mencionados otros autores, es la representación gráfica de la estructura formal de la empresa.

- Departamentalización es un proceso que consiste en agrupar tareas, actividades o funciones sobre la base de un determinado criterio de homogeneidad y de afinidad, para así lograr que la empresa quede estructurada en departamentos o subsistemas menores, especializados, aptos para operar con eficiencia dentro de su especialidad y sujetos a un mecanismo de coordinación que permita la correcta integración del conjunto. Tipos de departamentalización:
 - Departamentalización funcional
 - Departamentalización por propósitos u objetivos y departamentalización mixta
 - Departamentalización matricial
- Delegar es ceder tareas de un área superior a un área inferior.
La delegación es un proceso a partir del cual una persona cede o deriva una o más tareas en otra persona o unidad, asignándole al mismo tiempo la responsabilidad de eficiencia y operatividad que la función exige, así como la autoridad y los medios necesarios para que la persona pueda cumplir con lo que se le ha delegado dentro de los límites establecidos. Quien delega sigue siendo responsable ante su superior de la eficiencia y operatividad de lo que realice su subalterno.
- Delegación y responsabilidad, el que delega sigue siendo responsable ante su superior de la eficiencia y operatividad de lo que realice su subalterno.
- Responsabilidad parcial, se enfoca en tareas. La responsabilidad termina cuando la tarea está cumplida.
- Responsabilidad total, a diferencia de la responsabilidad parcial, esta reside en que se enfoca en objetivos.
- Descentralizar y centralizar, descentralizar es delegar la toma de decisiones, mientras que, centralizar es concentrarlas. Más académicamente, la centralización supone que el empresario o quien él disponga, concentra la totalidad de las decisiones, mientras todos los subordinados se limitan a ejecutar los programas y las acciones preestablecidas.

- Autoridad de línea, las líneas son las líneas de mando. El esquema de autoridad de línea implica un superior, una línea de mando y unos o más subordinados. Es el esquema de las estructuras “clásicas”.
- Autoridad funcional, este esquema vulnera uno de los principios por los que algunos autores clásicos estaban bastantes obsesionados: la unidad de mando. Este principio sostiene que cada persona, para la ejecución de sus funciones, solo recibe órdenes de un jefe. La autoridad funcional se da cuando una persona depende (a la vez) de dos o más superiores.
- Staff es asesor de la línea y puede ser un individuo (por ejemplo, un asesor en política ambiental) o una unidad (comité asesor en Investigación y Desarrollo). En general el staff no tiene autoridad sobre la línea.

Posterior al análisis de estos conceptos, concluyo que el organigrama es la representación gráfica de la estructura de la organización, así ella este bien o mal desarrollada. Es fundamental la utilización del mismo para poder conocer cuál es el peso jerárquico de cada puesto dentro de la empresa y además poder evitar confusiones organizacionales, respecto a de quien depende cada puesto y el mismo a quien reporta.

Después de haber visto esto, se deberá graficar en un documento formal el mismo, o en caso de detectar falencias en el existente, realizar las modificaciones correspondientes.

- 4) El cuarto paso será documentar los manuales de funciones, en caso de que estos no se encuentren de manera explícita, se deberán hacer.

Estos describen específicamente cuales son los propósitos y las funciones de los distintos puestos dentro de la empresa familiar.

Es de vital importancia poder plasmarlo en un documento formal, y de esta manera hacerlo conocer a cada uno de los puestos que le corresponden a la organización, con el fin de que el puesto este conociendo cuáles son sus funciones dentro de la organización.

Y una vez definidos los soportes externos al área de Recursos Humanos se debería avanzar a la segunda etapa

Etapa 2 – **Organización y Designación de los puestos en la estructura**

En esta etapa el objetivo es una vez que se obtiene la planificación, es hora de organizar los puestos de trabajo y las personas que van a ocupar los mismos dentro de la estructura, debido a que acá está la importancia de la presente investigación, en profesionalizar la estructura y para ello se debe tener una organización. Para esta etapa es fundamental contar con:

- Nomina/legajos/inventario de personal.
- Manuales de puestos (Descripciones de puesto y Perfiles profesionales).
- Sistema de remuneraciones.

Soportes internos: son aquellos soportes de información que el área de Recursos Humanos debe generar y que servirán de sustento a la gestión. Sin ellos, se la información básica se encontraría de manera carenciada para la toma de decisiones, en cada una de las prácticas de gestión.

La razón de cada uno de estos soportes internos de Recursos Humanos es fundamental, primero la nómina de personal, es de suma importancia saber con qué personal contamos dentro de la empresa, en qué nivel se encuentran sus estudios, cuales son los mismos, que puede hacer y que no (a nivel de salud), que capacidades técnicas posee, que habilidades tiene, competencias.

Por otro lado es de gran importancia para una buena organización saber que se realiza en cada puesto y que objetivos existe en cada uno de los mismos, que tareas diarias, semanales, mensuales, y anuales posee cada uno, para ello utilizaremos el soporte de Descripción de puesto.

Además para cada puesto de la organización es necesario cumplir con un requisito de competencias mínimas las cuales se deberán encontrar plasmadas en el documento utilizado como soporte de Recursos Humanos Perfil profesional.

La descripción del puesto junto al perfil profesional del puesto componen los manuales de puesto.

Y por último es de vital importancia para la organización de la estructura contar con determinadas políticas de remuneraciones, que son las que definen la estructura del sistema de remuneraciones el cual implica a las compensaciones y a los beneficios. Este punto es muy importante debido a que si esto, no se encuentra organizado, es el causante de grandes desanimaciones en el personal, el cual es fundamental para cualquier tipo de empresa.

Nomina: “Contiene y enumera los recursos humanos de la Organización. Está muy relacionado con la planeación y distribución de los recursos humanos de una organización; en donde se determina la cantidad necesaria de recursos humanos y la distribución de éstos, en función del afianzamiento en los cargos de la organización.

Se trata de una base de datos compuesta por registros y controles, para el debido análisis cuantitativo y cualitativo de los RRHH.” (Hernán Sagristá, 2018).

Esta misma deberá encontrarse de manera física resguardada, pero un punto de trabajo eficiente, sería contar con la documentación de manera digital para un rápido acceso a la misma.

Manuales de puesto: compuestos por la descripción del puesto y el perfil profesional del puesto correspondiente:

Descripción de puesto: Para poder confeccionar este soporte, lo primero que se debería realizar es un análisis del puesto, el mismo consiste en, el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre el contenido de un puesto, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas, qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. Y posterior redactar la descripción correspondiente del soporte adjuntado documentación específica y técnica del puesto.

Perfil de puesto: en él se encuentran definidos los niveles de conocimiento técnico y académico que se debe tener para el puesto que corresponde, además se encuentran alojadas las competencias requeridas por el puesto.

Sistema de remuneraciones

Concepto legal: Contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo. No podrá ser inferior al SMVM. El empleador

debe al trabajador la remuneración, aunque este no preste servicios, por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquel. (Art. 103 Ley de Contrato de Trabajo).

Siguiendo la definición planteada en el marco legal, entendemos que es la devolución que el trabajador recibe por su esfuerzo, por ello, debemos tener en claro que la herramienta de un buen sistema de remuneraciones, será de gran ayuda a la hora de la motivación del mismo trabajador. Y en caso contrario un sistema que no sea justo y equivalente al esfuerzo y a la responsabilidad de cada puesto, podría ocasionar la desmotivación del trabajador.

Objetivos estratégicos de la política de compensaciones:

- Optimizar la “inversión” que las Organizaciones hacen en sus recursos humanos.
- Mantener un adecuado equilibrio entre la equidad interna y la competitividad externa.
- Buscar un balance adecuado entre los costos fijos y variables en salarios y en beneficios.
- Vincular las remuneraciones a los factores clave de éxito de la organización y a los resultados del negocio.
- Incentivar los comportamientos y actitudes que se desea adopten los empleados.
- Motivar y retener al personal clave, así como atraer personal calificado.
- Balancear objetivos de corto y de largo plazo.
- Alinear los intereses de los empleados con los de los accionistas.
- Comunicar la Política de Remuneraciones y Beneficios desde la perspectiva de “Compensación Integral”.

Una vez definida la política de remuneraciones a utilizar, debemos establecer una política de comunicaciones, esta será de vital importancia ya que define los criterios de comunicación y/o difusión de información, dentro de la organización. La misma será utilizada para cualquier comunicación, en ella se deberá plasmar un orden de prioridades sobre qué comunicación es de mayor nivel de importancia.

Etapas 3 – Ejecución de los puestos en la estructura

El objetivo de esta etapa es que una vez que ya tenemos la planificación, y ya contamos con los puestos correspondiente en la estructura, es momento de llevar a la ejecución de los puestos dentro de la estructura, para ello debemos cubrir los puestos. Y posteriori ejecutarlos y que comiencen a cumplir sus funciones.

Para poder cubrir los puestos faltantes o re ubicar personal interno en nuevos puestos en necesario contar con un sistema de empleo, el mismo define los criterios y métodos a utilizar para la incorporación, promoción y desvinculación del personal a la organización.

Para poder poner en práctica esta nueva estructura ya planificada y ya organizada, se deberá tener en cuenta un programa de inducción, sea para los nuevos integrantes, o para aquellos que ya están en la organización pero se modifica alguna de sus funciones en sus puestos. El mismo define el plan de ingreso, sociabilización y entrenamiento del nuevo miembro o de las nuevas tareas en la estructura de la empresa.

Etapas 4 – Control y gestión del desempeño de los puestos en la estructura

Para esta etapa el objetivo que se plantea es que una vez en ejecución la nueva estructura, ya planificada, organizada, y dirigida, la misma debe controlarse y gestionar las posibles desviaciones de los objetivos establecidos. Para ello, se utilizara un programa de gestión del desempeño, un plan de capacitación y entrenamiento y por ultimo un programa de desarrollo de carrera.

Programa de gestión del desempeño: en el ser definirán los criterios y las técnicas de evaluación y medición del desempeño. Y arrojará como resultados las necesidades de capacitación.

Plan de capacitación y entrenamiento: dependiendo a las necesidades de capacitación arrojadas en la evaluación de desempeño, se definirán los y criterios y métodos para administrar y brindar las actividades de formación ya sean internas o externas de la empresa.

Programa de desarrollo de carrera: en el mismo se definirán los criterios y programas de movilidad (promociones/ascensos) interna del personal e la empresa. Se establecerán los planes de carrera, donde se establecen las

competencias y requerimientos que debe tener un trabajador para poder aspirar al puesto (experiencia, nivel académico, formación, habilidades y competencias requeridas).

Capítulo 3 – Desafíos del área de Recursos Humanos al aplicar el proceso de profesionalización de la estructura organizativa en una empresa familiar.

En este capítulo se menciona cuáles son los principales desafíos (barreras) que deberá atravesar el área de Recursos Humanos cuando se intenta profesionalizar la estructura de una empresa de tipo familiar.

3.1 Compatibilidad de personalidades.

Desde la psicología el individuo está constituido por una unidad psicofísica cuya características, temperamento (innato) y carácter (adquirido), van a constituir estructuras de personalidad.

El sujeto se va a manifestar en todos los actos de su vida con ese estilo de personalidad.

En primer lugar podría surgir la resistencia al cambio, para ello debemos saber que la resistencia o tolerancia de aceptación al cambio es la capacidad de adaptarse de un individuo a los cambios nos habla de la plasticidad que tienen para poder adaptarse. Esta plasticidad va en línea directa con la estructura de la personalidad del sujeto. Y en la medida que el sujeto no se adapta a los cambios es por razones de rigidez de estructuramiento y se dice que la persona no tiene capacidad de adaptarse.

Bleger plantea las siguientes estructuras:

- Estructura paranoide

En ella, lo característico es que el sujeto acusa, identifica o vivencia, en el mundo externo, un objeto u objetos persecutorios o peligrosos, que pueden irrumpir poniendo en peligro el equilibrio o la integridad de su yo; es decir, el sujeto se siente amenazado por peligros que provienen del exterior. Estos peligros exteriores, que el sujeto acusa o vivencia, constituyen no otra cosa que una modalidad de conducta en el área del mundo externo. Estos peligros pueden ser reales pero —al mismo tiempo— son siempre proyectados, en el sentido de que para que el sujeto acuse un objeto peligroso en el mundo externo tiene siempre que haber existido una proyección previa, puesto que

un objeto peligroso real no es vivenciado o acusado como tal mientras no coincida con una proyección previa de un objeto interno peligroso. La proyección no invalida la existencia de peligros reales, que pueden dañar o destruir el organismo, pero éstos no son válidos o existentes psicológicamente mientras no haya operado la proyección.

- Estructura ansiosa

En ella, lo característico es la presencia de ansiedad en cualquiera de sus modalidades; constituye una reacción del organismo cuando éste ha perdido su posibilidad de reacción organizada y coordinada; la ansiedad es un estado de desorganización, según lo ha catalogado y estudiado Goldstein. Para este autor, esta conducta "desorganizada" o "catastrófica" aparece no solamente como incorrecta e inadecuada, sino también desordenada, inconstante y contradictoria.

- Estructura depresiva

Lo característico de la conducta de estructura depresiva es su aparición cuando se ha perdido o destruido un objeto querido tanto como cuando se corre riesgo de perderlo o destruirlo. En la conducta de estructura ansiosa, predominantemente depresiva, se está frente al peligro de destrucción del objeto ambivalente, mientras que en la estructura depresiva esta destrucción ya se ha realizado y como el objeto es ambivalente (se lo odia al mismo tiempo que se lo quiere), el sujeto siente que es él quien lo ha destruido. Así como la desconfianza y la reivindicación caracterizan la conducta de estructura paranoide, en la conducta de estructura depresiva aparecen la culpa y la necesidad de expiación. Cuando, en lugar de sentirse uno mismo culpable, se echa la culpa a otro y se actúa en función de ello, se ha pasado de la estructura depresiva a la paranoide.

- Estructura evitativa

La evitación del objeto peligroso es lo característico de la estructura evitativa que, por lo tanto, asienta siempre sobre una situación persecutoria, es decir, una previa proyección. Como el objeto peligroso se halla en el mundo extremo, resultan evitados -consciente o inconscientemente- los

depositarios: personas, objetos y lugares que son cuidadosamente evitados. Si, de todas maneras, una persona con conducta de estructura evitativa fuerza la situación y se enfrenta con lo que trata de evitar, aparece una conducta de estructura ansiosa o paranoide o ambas. La evitación puede dirigirse a objetos muy limitados o restringidos, que son los objetos peligrosos, pero una de las estructuras que estamos considerando es el desplazamiento, en el que progresivamente se "contaminan" otros objetos relacionados con el objeto peligroso, proyectado. Esta progresión o desplazamiento se hace por simple contigüidad o por una asociación significativa. En psicopatología, la estructura evitativa constituye las fobias. Una forma de poder enfrentar el objeto peligroso, en la conducta evitativa, es la de ser acompañado.

- Estructura ritualista

La necesidad del acompañante en la conducta evitativa es el paso intermedio a la conducta de estructura ritualista, porque como su nombre lo indica, lo característico de esta última es el recurrir a rituales para anular mágicamente el peligro del objeto persecutorio, al cual se mantiene de esta manera controlado en forma mágica. El ritual aparece o se configura cuando se estereotipa la forma con la cual se impide el peligro del objeto persecutorio y peligroso, sea anulándolo mágicamente o controlando una distancia óptima entre el objeto malo y el bueno.

- Estructura esquizoide

En la estructura esquizoide se evita todo el mundo exterior y se caracteriza por una actitud de aislamiento y distancia. Esta puede abarcar toda la conducta, pero también puede ser predominantemente una actitud de distancia o frialdad afectiva, sobrevalorándose las relaciones intelectualizadas o racionalizadas, "frías". El máximo de distancia y aislamiento de la estructura esquizoide ocurre en el autismo, que es ya claramente una situación patológica, en la que la distancia con el mundo exterior es máxima y predominan los vínculos con objetos internos. Este repliegue se da también en otra conducta de estructura esquizoide que es la introversión, pero que se diferencia del autismo porque puede fácilmente

retomar contacto con el mundo externo, de acuerdo con sus características reales, retorno que está impedido en el autismo.

- Estructura histérica

La estructura histérica se caracteriza fundamentalmente por una conducta que tiene apariencia de representación, que en casos extremos puede llegar a una verdadera teatralidad. Esta apariencia de representación se debe a que la personalidad se halla disociada y en parte permanece ajena a la conducta, que por eso mismo tiene un carácter de ficción o de representación.

- Estructura hipomaniaca

La estructura hipomaniaca se caracteriza por un ritmo especial de acercamiento y alejamiento alternado, a velocidad, con lo cual se logra el control y la inmovilización del objeto peligroso. Se la estudia especialmente en psicopatología y psiquiatría, en la manía y en la hipomanía.

- Estructura confusional

En ésta se ha perdido la discriminación entre objeto bueno y malo, entre objeto ambivalente y divalente y entre yo y no-yo. Puede aparecer también no sólo por la pérdida de una discriminación preexistente, sino por el enfrentamiento con situaciones desconocidas, nuevas, no discriminadas y que no se incluyen o incorporan a las categorías y a las técnicas de conducta con las cuales se ha manejado el sujeto hasta ese momento.

- Estructura accesional

En esta estructura lo característico es el ritmo de la misma, una aparición o presentación en forma accesional, paroxística, brusca. Toda conducta, aun comprendida en alguna de las estructuras anteriores, es de estructura accesional si aparece con un ritmo de estas características. En la estructura accesional se controla o se administra un quantum agresivo considerable, y en el campo de la psicopatología corresponde a las epilepsias. Se diferencia de la estructura hipomaniaca por un ritmo distinto; rápido y alternante en la última, y accesional, paroxístico en la primera. En esta misma el ritmo

paroxístico puede estar reemplazado por conductas tenaces, viscosas y destructivas, o alternar con ellas.

- Estructura hipocondríaca

Como ya hemos dicho, en la estructura hipocondríaca se controla e inmoviliza en el cuerpo un núcleo aglutinado y, por lo tanto, no discriminado. Se caracteriza por una relación predominante a través del órgano y la queja. (Jose Bleger, 1998: p. 171-180)

Una vez que conocemos que existen diferentes tipos de personalidad, nos daríamos cuenta de que dentro de la organización podría aparecer una situación problemática, como lo es la compatibilidad entre dos o más tipos de personalidad. El área de Recursos Humanos deberá tener en cuenta que existe este riesgo al momento de ejecutar el proceso.

3.2 Tipos de liderazgo y el miedo a ser reemplazado.

Además otra barrera que podría llegar a surgir es la compatibilidad de los tipos de liderazgo, que posean distintas personas dentro de la organización.

A través de las diferentes materias cursadas a lo largo de mi carrera universitaria se podrá establecer y resumir, según varios autores en tres tipos de liderazgo, ellos son:

- Autoritario: Los entornos de trabajo autoritarios se caracterizan por el hecho de que el líder monopoliza la toma de decisiones. Es esta persona quien determina los roles de los subordinados, las técnicas y métodos que deben seguir para completar sus tareas y las condiciones en que se desarrolla el trabajo. Se trata de un estilo de liderazgo muy extendido en la mayor parte de organizaciones.
- Democrático: Los líderes que siguen este patrón no toman las decisiones solos, sino que estas surgen como resultado de un proceso de debate colectivo; en éste el líder actúa en un rol de experto que aconseja a los subordinados, y por supuesto puede intervenir en la decisión final si es necesario.

- Laissez-faire (dejar hacer): dejan que los subordinados tomen sus propias decisiones, aunque no necesariamente se responsabilizan de los resultados de estas.

Se podría sortear esta barrera, aprendiendo a convivir con los tres tipos de liderazgo debido a que ninguno es mejor que el otro, si no que cada uno sirve para fines específicos diferentes y podrían aplicarse.

Por otro lado en este tipo de empresas donde los lazos familiares existen, surgen situaciones de temor y miedo, uno de ellas, es el miedo a ser reemplazado, aparece la frustración son todas aquellas situaciones en las cuales no se obtiene el objeto necesario para satisfacer necesidad o no se logró un objetivo al cual se aspiraba.

3.3 Barreras de comunicación.

Una mirada desde otro punto, además desde el psicológico se podrá observar, desde el lado de la comunicación, la misma juega un papel fundamental en todas las organizaciones y en la misma vida cotidiana de las personas. Las barreras de comunicación son también las causantes de otros problemas o desafíos como los anteriormente mencionados, debido a que si una de la persona miembro de una empresa familiar, entiende que otra persona desea o tiene un objetivo, puede que esa comunicación esté produciendo un mensaje erróneo, existen diversos tipos de barreras algunas de ellas son:

- Barreras Físicas: Son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación ejemplo: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, etc.
- Barreras Semánticas: Es el significado de las palabras; cuando no se precisa su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor no interpreta lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica. Por ejemplo, si una persona hace un pedido y dice que lo quiere "lo más pronto posible", esto puede tener diferentes significados, desde la persona que lo entiende como "inmediatamente", hasta la que lo entiende como "rápido pero no es tan urgente".

- Barreras Fisiológicas: Impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Ya sea en forma total o parcial. Por ejemplo: Alteración de aquellos órganos que constituyen los sentidos, deficiencia en la escritura, lectura, escuchar a través de la música o sonidos fuertes.
- Barreras Psicológicas: Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.
- Barreras Administrativas: Éstas pueden ser por la falta de planeación, presupuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información.

3.4 Creación del área de personal (Gerencia de Recursos Humanos).

Otro desafío que podría surgir es la creación del área de Recursos Humanos, la misma sería fundamental para poder aplicar el proceso de profesionalización, al principio lo más difícil sería la imposición de nuevas políticas de personal o podrían ser las primeras de manera formal, debido a que podríamos estar hablando de alguna empresa que jamás ha tenido algún tipo de política de personal.

Esto sería un trabajo y esfuerzo para el personal de más tiempo dentro de la empresa y la misma familia propietaria, debido a que los nuevos empleados, lo verán como algo común dentro de la organización.

También pueden surgir problemas económicos a la hora de crear el área de personal, debido a costos de horas hombres de trabajo en la misma, o de formación y capacitación de personal, lo cual, posee costos de inversión (son inversiones, ya que a corto o largo plazo el desarrollo del personal trae beneficios para la empresa), este último punto es el que mediante el presente trabajo he podido percibir, que es

el más costoso de asimilar para las empresas de tipo familiar, debido a muchas causas (tales como, la “fuga” de empleados a una mejor propuesta de trabajo, o el no querer invertir capital económico en formadores, o el mismo hecho de no querer invertir en una mejor búsqueda y selección de personal a la hora de una contratación, entre otras causas) que producen el efecto de generar un desafío a la hora de crear el área de personal.

Capítulo 4 – Marco metodológico

4.1 Paradigma de investigación

En el presente trabajo se desarrollará una investigación con un paradigma cualitativo, en el cual planteará toda la teoría para poder constituir una reflexión analizando la práctica. Para poder comprender la realidad de las empresas de tipo familiar describiré los contextos de las mismas desde una postura holista.

4.2 Tipo de estudio

El tipo de estudio a realizar es, por el tipo de recursos para obtener datos, una investigación documental (a través de consulta de documentos como libros, revistas, registros, etc.) y la investigación de campo o directa (efectuándola a través de las entrevistas de manera directa con las personas que se encuentran en empresas familiares). Por lo que al combinar ambas trabajaré con un tipo de investigación “mixta”. (Zorrilla, 1993: p. 7).

4.3 Instrumento de recolección de información

El instrumento de recolección de información elegido para realizar la investigación, son las entrevistas, a personas que actualmente se encuentren en puestos jerárquicos y/o formen parte de la familia empresaria, que actualmente está a cargo de la empresa familiar en cuestión.

4.4 La población

La población seleccionada para el análisis de mi investigación son las empresas de tipo familiar comerciales, durante el periodo 2019 y 2020, en la provincia de Mendoza, y serán la cantidad de 8 empresas familiares y 12 personas entrevistadas que forman parte de una empresa familiar.

4.5 Informantes claves

En el presente trabajo de investigación se trata de un estudio de casos a través de la realización de entrevistas a personas que forman parte de empresas de tipo familiar.

El criterio que se ha tenido en cuenta para seleccionar a las mismas, es que estos individuos deben ser parte o fueron parte de una empresa del tipo familiar. Las empresas seleccionadas deberán contar con más de una generación que paso por

el mando de la misma. Y se tendrá en cuenta que estas personas entrevistadas se encuentran u ocuparon puestos jerárquicos de la organización, debido a que esto podrá aportar mayor información al presente trabajado de investigación, y el respectivo análisis de sus variables.

4.6 Variables

A continuación, se definirán las variables que serán utilizadas en el presente trabajo de investigación, para acompañar este contenido se hará mención a la definición de “variable”, Elías Mejía Mejía define como variable a alguna propiedad que se asigna a los fenómenos o eventos de la realidad susceptible de asumir dos o más valores, es decir, una variable es tal siempre y cuando sea capaz de variar (Elías Mejía Mejía, 2005: p. 28).

Las variables a medir en el presente trabajo son cuatro (4), a continuación, se enumeran y clasifican, dependiendo la función que cumplen en el supuesto de anticipación de sentido, dependiendo su naturaleza, y dependiendo de la posesión de la característica.

- En primer lugar está el **proceso** (proceso de profesionalización), es una variable que en cuanto a la función que cumple en la hipótesis, es dependiente, debido a la gran probabilidad de posibles efectos que puede aplicar sobre las organizaciones, respecto a su naturaleza, es una variable activa, en vista de que el proceso no es consustancial a las empresas de tipo familiar que es mi objeto de estudio en presente trabajo. Y por último respecto por la posesión de la característica, es una variable continua, debido a que el objeto de estudio, en este caso, las empresas familiares, su proceso puede ser de mayor o menor importancia, pero permanece de manera continua en ellas.
- En segundo lugar está la variable **estructura** (estructura organizativa), sería una variable que, en cuanto a su función en la hipótesis, es dependiente, debido a que dependiendo de la estructura organizativa de cada organización, va a variar su desempeño (efecto). Esta variable cumpliría con una naturaleza de tipo activa, ya que la estructura organizativa no es solo es la naturaleza de cualquier empresa de tipo familiar, sino que es de cualquier organización. Respecto a la posesión de la característica, esta variable

cumpliría, con un tipo de variable continua, ya sea que a mayor grado o menor grado cualquier empresa posee una estructura organizativa, sea que la misma este de manera formal o de manera informal.

- En tercer lugar, vamos a observar la variable **empresa familiar**, para esta variable, definida en nuestra hipótesis, es de tipo independiente, ya que la misma, es la causante o cumple la función de supuestas causas, que produce efectos como los anteriormente mencionados, por ejemplo, los procesos y/o la organización de la estructura. Debido a la naturaleza de la variable la podría clasificar como atributiva, ya que es una característica que posee el objeto de estudio y es consustancial a su naturaleza, y es una característica que puede ser separada de empresas que están compuestas por un núcleo familiar. Y respecto a la posesión de la característica de la variable en cuestión, hablamos de una variable de tipo categórica, ya que las empresas que son de tipo familiar, no pueden ser de otro tipo, o viceversa.
- Por último y, en cuarto lugar, se tendrá la variable, **equipos de trabajo**, esta variable en relación con la hipótesis, estamos hablando de una variable de tipo dependiente, ya que es un efecto de posibles procesos previos. Su naturaleza es de tipo atributiva, ya que si estos equipos están compuestos en las empresas de tipo familiar se puede analizar como una característica que posee nuestro objeto de estudio en cuestión como lo son las empresas familiares. Y cuando nos referimos a la posesión de la característica, hablamos de una variable de tipo continua, porque podemos decir que un equipo de trabajo es en mayor grado o menor grado más eficiente o no, pero en caso de existir el equipo este no desaparece.

4.7 Validez

Valor y validez implica la capacidad para mostrarnos o representar esa realidad a la que se refiere lo investigado. La investigación científica pretende conceptualizar la realidad, es decir, obtener conocimientos o ideas que sean expresión lo más exacta posible de aquélla.

Tanto por la diversa naturaleza de la realidad y de las ideas como por las limitaciones del conocimiento humano, estas ideas obtenidas en la investigación científica, pueden llegar a ser una imagen aproximada de la realidad, pero nunca una expresión perfecta de la misma (Sierra Bravo, 1996: p. 31).

Debido a estos conceptos, y en lo que se persigue en el presente trabajo de comprobar mediante el planteo del supuesto de anticipación de sentido y la investigación, conviene tomar ciertas medidas necesarias para que los resultados de investigación sean válidos y comprobar, posteriormente realizado el trabajo de campo, el grado de exactitud con los que los resultados obtenidos representan la realidad a la que refieren.

Capítulo 5 – Trabajo de campo

5.1 Introducción

En el trabajo de campo se buscó obtener información mediante entrevistas a personas que se encuentran a cargo de puestos jerárquicos y/o son propietarios de empresas de tipo familiar comerciales, que haya o no sufrido algún proceso de profesionalización.

La fuente de información cualitativa es la entrevista, en la cual se intenta dar respuesta a los siguientes objetivos que fueron planteados en un principio del presente trabajo de investigación.

5.2 Entrevistas.

Adjunto modelo de cuestionario en el capítulo de anexos (anexo 1) el mismo se utilizó de guía para las entrevistas.

Las mismas entrevistas se realizaron a una muestra de diez (10) personas, encargadas de puestos gerenciales en empresas que tuvieron sus inicios de tipo familiar, en la actualidad algunas, ya sufrieron un proceso de profesionalización y otras aún no.

5.3 Reseña histórica de las empresas y presentación de las organizaciones.

Breve reseña histórica y composición de las tres (3) empresas de tipo familiar.

Empresa “A”, rubro fabricante y comercial, actualmente activa

La organización familiar nace entre la unión del trabajo artesanal de un padre junto a su hijo, pioneros en la fabricación de sus productos en la provincia de Mendoza. Comienzan a tener un pleno crecimiento y logran desarrollar y alcanzar grandes volúmenes comerciales, lo que les permite abrir su segundo rubro comercial, en el cual comienzan a comercializar diferentes productos traídos de otras provincias a la nuestra y comercializarlos en la misma.

Años más tarde, la segunda generación (en este caso el hijo del fundador junto a uno de sus hermanos, quien se sumó de manera posterior a la organización) con la primera generación ya en una tarea de menor toma de decisiones y más abocada a un simple control de la organización, la segunda generación decide implementar

e importar maquinaria para poder llevar un nuevo nivel la organización respecto del rubro fabricante.

Posterior a este desarrollo e inversión por parte de la segunda generación, la tercera es sumada a la empresa de manera formal, (nietos del fundador). Actualmente son quienes están en el timón de la empresa, debido a que se encuentran manejando el cien por ciento de la organización, y tanto la primera generación como la segunda, ya no se encuentran actuando de manera activa en la empresa familiar.

Composición de las generaciones:

Primera generación: Fundador (fue una sola persona).

Segunda generación: Hijos del fundador (dos personas, las mismas son hermanos).

Tercera generación: Nietos del fundador (dos personas, las mismas son hermanos, solo uno de los hijos del fundador continuo con la empresa familiar).

Años de actividad de la organización: sesenta y dos (62) años.

Personas entrevistadas en el presente trabajo de campo, “hijo del fundador” (quien decidió continuar con la empresa que formo junto a su padre), “nieto del fundador” y “nieta del fundador” (son quienes hoy en día están a cargo de toda la organización), además se sumará una entrevista al “gerente general” de la empresa.

Empresa “B”, rubro comercial, actualmente activa.

La empresa familiar nace de una motivación comercial y a la vez una necesidad de realizar un proyecto de vida debido a la necesidad económica, en este caso la empresa es fundada por un matrimonio, en este caso el marido de la pareja contaba con experiencia en el rubro comercial debido a que había tenido la oportunidad de trabajar en dos organización previamente haber fundado la propia junto a su mujer.

Después de poco tiempo funcionando la empresa que se dedica a la compra por mayor y reventa por menor en la provincia de Mendoza, se comienza a sumar la segunda generación, en una primera instancia solo se integra una de las hijas del mismo matrimonio fundador.

Poco tiempo después se termina integrando por completo la segunda generación debido a que ocurre el ingreso del marido de la hija del matrimonio fundador de la empresa familiar.

En este punto es cuando la empresa registra su mayor marca de crecimiento a lo largo de su historia, debido a que dos fuerzas se juntan por completo, formada por la primer y segunda generación.

Los años seguían pasando y la empresa se seguía expandiendo, hasta tal punto que en su mejor momento logro imponer hasta cuatro sucursales en un mismo distrito de la provincia, posterior a esto, llego el ingreso de la tercer generación.

Se sumaron de manera formal los nietos del matrimonio fundador, quienes se encargaron de realizar cambios modernos y más actuales a la época, a una empresa tradicionalista del comercio en la zona.

La empresa actualmente, ya se encuentra siendo direccionada por la segunda y tercer generación, y la primera se encuentra haciendo mínimas tareas de control y brindando asesoramiento desde su experiencia comercial.

Composición de las generaciones:

Primera generación: Matrimonio fundador (dos personas).

Segunda generación: Hija del matrimonio fundador y yerno del mismo (dos personas, las mismas componen un matrimonio).

Tercera generación: Nietos del fundador (dos personas, las mismas son hermanos).

Años de actividad de la organización: cincuenta (50) años.

Personas entrevistadas en el presente trabajo de campo, “esposo del matrimonio fundador”, “hija del fundador” y su esposo “yerno del fundador” (quienes decidieron continuar con la empresa) y por último los “nietos del fundador” (quienes hoy en día ya se encuentran también direccionando la empresa junto a sus padres).

Empresa “C”, rubro comercial, actualmente ya no está activa.

Breve reseña histórica de la empresa, la empresa hoy en día ya no se encuentra funcionando como tal, dejó de funcionar hace aproximadamente unos tres (3) años cuando las partes socias decidieron separar las partes y dar de baja la sociedad de

la organización. Era una empresa que se dedicaba a la producción y comercialización de artículos. La misma nace mediante la unión de dos hermanos que deciden emprender el negocio con una herencia que recibieron por parte de sus padres, los mismos comienzan a tener un excelente desarrollo, y seguían creciendo al pasar el tiempo.

Posterior al primer crecimiento, hijos de ambos hermanos fundadores, deciden sumarse al emprendimiento que habían iniciado sus padres. Formando de esta manera la segunda generación en la empresa. Esta se encontraba en un punto de crecimiento, y de expansión donde se debía tomar unas decisiones de direccionamiento, respecto a personal, a inversiones, y direccionamiento de las unidades de negocio de la misma.

Estas discusiones de las cuatro personas (los hermanos fundadores y sus respectivos hijos) que se encontraban dirigiendo la empresa, se tornaron un tanto compleja.

Las mismas se debían a temas como por ejemplo el planteo por parte de la segunda generación de invertir en desarrollo publicitario y modernizar la empresa, hasta en caso de ser necesario contar con algún gerente con estudios profesionales, y la opinión opuesta surgía por parte de la primer generación quien no quería realizar cambios y se encontraban en una posición cerrada a cambios organizativos y de inversión en la firma.

Tras el pasar del tiempo la empresa se estancó en su crecimiento y la misma comenzó a caer debido a estos factores que no permitieron que se siguiera desarrollando y creciendo, hasta el punto que hace tres (3) años a la fecha los cuatro (4) socios decidieron finalizar con la misma dando de baja la empresa y repartiendo en partes iguales los bienes que disponía, para cada uno comenzar con su nuevo camino.

Composición de las generaciones:

Primera generación: Hermanos fundadores (dos personas, las mismas son hermanos).

Segunda generación: Hijos de los fundadores (dos personas, las mismas son primos).

Años de actividad de la organización: veinticinco (25) años.

Personas entrevistadas en el presente trabajo de campo, un “hermano fundador” (quien fue uno de los que comenzó con la empresa familiar), y los dos “hijos de los fundadores” (quienes se sumaron a la par de sus padres para trabajar en la organización).

5.4 Entrevistas, análisis de variables y testimonios.

Luego de las entrevistas realizadas a las personas que se encuentran o se encontraron a cargo de puestos jerárquicos de empresas que en su naturaleza fueron de tipo familiar, se pudo dilucidar la afirmación en el supuesto de análisis debido a que las variables analizadas dieron resultado positivos respecto a la puesta en práctica del modelo de proceso de profesionalización planteado, algunas en mayor escala que otras.

5.4.1 Variable proceso de profesionalización

Respecto a la variable de análisis “proceso” (proceso de profesionalización), se pudo ver que en dos de las tres organizaciones analizadas se pudo observar que al aplicar un proceso de profesionalización en su estructura organizativa, lograron generar cambios notables en sus equipos de trabajo, rendimiento, producción, ventas, y por ende mejorar el funcionamiento de la organización, de esta manera logrando ser una empresa con mayor eficiencia y eficacia, en todos sus recursos tanto económicos, financieros y humanos.

Testimonio Nieta del fundador de la empresa “A”

“No contábamos con suficiente capital económico y tampoco con las personas capacitadas en nuestra estructura para llevar a cabo estos cambios, a una escala más profesional, pero nos encontrábamos en un punto donde ya no podíamos seguir debido a que se estaba trabajando duro, pero no se obtenían cambios, por eso tomamos la decisión de invertir en el personal, contratamos un especialista en recursos humanos, planteamos los objetivos de la organización, re organizamos los puestos debido a sus tareas y funciones, lo cual antes íbamos rotando y organizando debido a la demanda y pedidos. Por otro lado se capacitó al personal sobre la nueva maquinaria que fue importada, y desde ese momento comenzó a funcionar de manera más eficiente la organización, además, comenzamos a medir

estas diferencias y controlar el desempeño, antes solo se controlaba cuantas piezas se fabricaban a la semana, hoy en día se realizan estudios de desempeño teniendo en cuenta muchas otras variables, tanto como son las ventas por parte del equipo de retail, y el stock por parte de producción, además el alcance por parte de marketing, entre otras variables”.

Señalamiento observado: **Aplicar un proceso de profesionalización.**

Tal como se pudo comprender en el relato por parte de una de las generaciones de la empresa, se logró entender como un proceso de profesionalización de la estructura organizativa (causa), mejoró la estructura organizativa y logró que se generaran equipos de trabajo altamente capacitados y comprometidos con los objetivos de la organización (efecto), estos mismos equipos antes de sufrir este proceso estaban comprometidos con los objetivos de la organización, pero no tenían en cuenta que la organización de la estructura es fundamental para poder mejorar la organización.

Para ello vamos a aportar el siguiente relato Hija del fundador de la empresa “B”:

“Entendíamos que somos una empresa de compra al por mayor y venta al por menor, pero no teníamos en cuenta más que otra cosa que las compras y ventas que realizábamos, posterior al proceso aplicado por uno de los miembros de la organización con conocimiento en recursos humanos y organización de empresas, fue cuando percibimos que no solo teníamos que tener en cuenta las compras y ventas, a la hora de pensar en la organización, además de la desorganización que existía, debido a que cada sucursal procedía de manera distinta ante situaciones iguales, causado porque no había comunicación entre miembros de la familia que eran quienes las manejaban. Si bien la compra y venta son la actividad principal, pero también se tenía que tener en cuenta que debíamos generar procesos de trabajo y lineamientos de control, sino, siempre nos encontrábamos apagando incendios y no teníamos oportunidad de crecimiento, por otro lado, jamás en la empresa familiar se medía los resultados obtenidos mes a mes, o se tomaba una decisión en base en ello, si no que se veía en el momento. Hoy en día el equipo de ventas es gerenciado por un gerente comercial, donde existen objetivos mensuales, capacitaciones de ventas, y sobre los productos que se comercializan, además se

crearon documentos como manuales de procedimiento para actuar en diversas situaciones, de esta manera en todas las sucursales se trabaja de la misma forma y no produce situaciones de conflictos entre los vendedores y compradores. También mejoramos nuestras ventas, y obtuvimos un mayor margen para realizar nuestras compras”.

Señalamiento observado: **Concretar el proceso de profesionalización de la estructura organizativa.**

Al analizar el segundo relato por parte de otra de las generaciones, se pudo dilucidar la importancia que tiene aplicar un proceso de profesionalización, para poder obtener mejores resultados, y llevar a una escala más profesional a la organización, colocando a cada quien en su puesto, debido a sus capacidades y facultades, teniendo en cuenta sus tareas y funciones en el puesto.

Por ultimo para ver lo opuesto a estas dos situaciones tenemos la tercera empresa que no aplicó ningún proceso de profesionalización, y se pudo observar como afectó en su crecimiento.

Teniendo en cuenta el siguiente relato (Hijo del fundador de la empresa “C”:

“Tras lograr años de trayectoria junto a nuestros padres, entendíamos que la empresa necesitaba cambios y mejorar de manera organizacional, ya que estábamos produciendo al máximo y teniendo grandes volúmenes de ventas, donde planteamos junto a mi primo, la situación de re organizar la empresa, sumando personal más capacitado y también contratar un profesional especialista en recursos humanos, que nos pudiera asesorar en cuanto planificación de puestos, designar tareas a cada puesto teniendo en cuenta funciones específicas del mismo, en caso de ser necesario crearlos, generar documentación de procedimiento, también realizar reclutamiento y selección específica para el puesto buscado, y no como hacíamos que era por recomendaciones de un conocido, o que una persona operando en el mismo puesto le enseñara en poco tiempo.

Pero obtuvimos una respuesta negativa a este planteo de cambios, debido a que la primera generación nos decían que como ellos lo habían hecho estaba bien. No lo íbamos a discutir, pero sucede que ya no era una producción artesanal como al principio. Debido a que la producción no aumentó y no pudimos mejorar, las ventas

comenzaron a caer, llegando al punto de tener que cerrar y repartir lo que restaba de la empresa familiar”.

Señalamiento observado: **Negar y resistir el cambio.**

En este tercer relato se pudo entender que uno de los desafíos que tiene que atravesar este proceso junto al área de recursos humanos, es la negación al cambio organizacional por parte de alguna de las generaciones de las empresas familiares.

5.4.2 Variable estructura organizativa

Por otro lado está la variable “estructura”, la estructura organizativa es fundamental para poder llevar a cabo mejoras en cuanto el desempeño de la organización, se logró observar que en la organización de estudio “A”, sin una re estructuración de la estructura organizativa de la empresa familiar no podrían haber realizado avances notables en su producción.

Hijo del fundador de la empresa “A”

“Cuando comenzamos con mi padre la empresa él, yo y dos empleados más éramos quienes realizaban todas las tareas, cualquiera de los cuatro atendía el teléfono, tomaba el pedido y lo anotábamos en la lista que teníamos de producción. Pasaron los años, producíamos más y contratamos más personas, ya contábamos con más de quince empleados en la fábrica pero en un punto, comenzó a colapsar la organización, los pedidos no quedaban terminados, el no tener una organización y una estructura de puestos clara, si no que cada uno hacía de todo un poco, nos complicó, ahí fue cuando mi hijo nos recomendó contratar un especialista en recursos humanos y se comenzaron a organizar los puestos, a trabajar en serie. Dejamos de ser una empresa que estaba desorganizada a la hora de producir, se organizaron los puestos dependiendo procesos de fabricación, esto significo más tiempo por lo que pudimos aumentar nuestras ventas, organizando puestos exclusivos de atención de clientes”.

Señalamiento observado: **Re estructurar y organizar la estructura organizativa de la empresa.**

Tras analizar lo expuesto por uno de los miembros de la generación de esta empresa de tipo familiar, se comprendió que una mejor distribución de los puestos

en la estructura organizativa, la cual debe ser pensada en cuanto las necesidades a cubrir por cada área, da un mayor resultado en cuanto eficiencia y eficacia en los equipos de trabajo, les asigna un norte a los mismos y de esta manera sus objetivos a cumplir son más claros y precisos.

En la estructura de la organización B se pudo notar que contaban con una estructura muy tradicional y familiar, que solo los cuatro miembros de la familia que estaban a cargo de las sucursales tomaban decisiones y las mismas eran en cuanto a experiencia personales y no en cuanto a mediciones de desempeño y/o resultado de algún análisis. Por otro lado la estructura era básica, tenía solo dos niveles, uno operativo (todos los empleados) y uno jerárquico (todos los miembros de la familia). Tras pasar el tiempo y con la suma de la tercer generación a la organización, quienes plantean el cambio en la estructura, debido a las fallas encontradas en control de productos, sistemas de ventas y de tareas diarias. Se activó una re estructuración de puestos creando hasta cuatro niveles en la estructura formal de la organización.

A continuación el relato (Nieto del fundador de la empresa “B”):

“Al comienzo fue un cambio muy brusco y duro, recuerdo que se comenzó con una reunión de la nueva generación (los dos nietos del fundador) con los demás miembros de la familia (en este caso los fundadores y su hija y su yerno), donde se planteó las falencias que estábamos teniendo, por ejemplo en una de las sucursales, si un producto fallaba se realizaba “X” proceso, y si el producto era reclamado en otra de las sucursales se realizaba “Y” proceso. Tantos estos errores de formas de proceder distintas dentro de una misma empresa, como múltiples directivas debido a que no teníamos buena comunicación entre los responsables de sucursal. Decidimos crear el puesto de un gerente comercial, quien tomo como tareas diarias filtrar y centralizar todos estos errores que estábamos cometiendo. Además de esta modificación, se armó un nuevo organigrama, asignado nuevas funciones y mejorando el sistema de control de los responsables de sucursal. Se creó un escalón más de ascensos para los nuevos aspirantes, lo cual los motivo, ya que antes no existía plan de carrera dentro de la empresa familiar, ya que solo estaban empleados y dueños, no había puestos intermedios, como jefe,

responsable o gerente. De esta manera, cada uno comenzó a enfocarse más en una tarea específica y se mejoró el nivel de trabajos de todos”.

Señalamiento observado: **Re estructurar e incorporar equipos de trabajo.**

Como se pudo observar en el testimonio anterior, una estructura organizativa, clara, organizada y funcional a las necesidades de la empresa, logra que se pueda tener equipos de trabajo organizados y eficientes, que hacen frente a las diferentes situaciones de la organización.

Por último la empresa C, la cual no logró llegar a contar con una estructura organizacional funcional, si no que contaba con una estructura básica en organización respecto a funciones. Y ya que no intervino, ni sufrió ningún proceso de profesionalización, su estructura no resistió ante las nuevas demandas.

Según lo expresado en el siguiente relato Hijo de uno de los fundadores:

“Desde que fui parte de la empresa familiar, siempre lo hable con mi padre y mi tío, que debíamos generar cambios en cuanto a la forma que estábamos produciendo, pero era muy difícil insistir en esos cambios debido a su resistencia a los mismos y fuertes personalidades, solo miraban que se terminara la semana con “X” cantidad de pedidos terminados, pero no tenían en cuenta que si organizábamos de otra manera el equipo de producción, por ejemplo trabajar en serie, generar altos stocks almacenarlos y tener siempre disponibilidad de entrega, creando catálogos de productos y contratar vendedores especializados, nuestras ventas iban a crecer. Siempre lo vieron como costo y no como inversión, estos pensamientos y conflictos fueron los que nos llevaron a la quiebra y cierre de la fábrica”.

Señalamiento observado: **Resistir el cambio.**

Tras analizar los relatos de este sujeto, se comprendió como la resistencia a los cambios puede ser un gran desafío para el área de recursos humanos al intentar re estructurar una empresa de tipo familiar. Así como lo afirma el entrevistado, se pudo notar que una estructura que no se prepara para las demandas de la empresa, no podrá resistir y colapsará.

5.4.3 Variable empresa familiar

Respecto a la variable “empresa familiar”, se pudo analizar y clasificar en dos tipos de empresas familiares respecto a este proceso de profesionalización y adaptación de su estructura organizativa. Por un lado las empresas familiares “objetivas”, como es el caso de la empresa “A” y la empresa “B”, y por el otro lado las empresas familiares “subjetivas”, como el caso de la empresa “C”.

Según los testimonios que fueron expresados por las partes entrevistadas, se logró tabular algunas características de los dos tipos de empresas, a continuación serán descriptas en la siguiente tabla:

Tabla número 1 “Empresas familiares objetivas versus Empresas familiares subjetivas”

Empresas familiares objetivas	Empresas familiares subjetivas
<ul style="list-style-type: none">- Se planifican objetivos definidos y los mismos son conocidos por parte de toda la empresa.- Existen acuerdos familiares entre los miembros de la familia empresaria (los mismos pueden ser verbales o documentados).- La estructura de puestos es organizada y clara.	<ul style="list-style-type: none">- El trabajo no posee ningún tipo de planificación a largo plazo, los empleados no se encuentran con conocimiento del rumbo de la organización. Y los objetivos no son de público conocimiento por parte de la familia empresaria hacia los empleados.- Existen disputas internas sobre el mando de la empresa y sobre la toma de decisiones entre los miembros de la familia empresaria.- Los puestos y las funciones no están definidos.

<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con diseño de puestos en base a las necesidades de cada función. - Se selecciona al personal respecto a su potencial para el puesto y competencias del candidato/a. - Existen manuales, documentos de procedimientos y guías de accionar respecto a situaciones, ya sean de rutina, o situaciones problemáticas. - Se trabaja en cuanto al análisis de resultados obtenidos. - Se plantean mejoras en base a fundamentos que ayudarían a alcanzar los objetivos. - Se busca un equilibrio entre las ideologías de las diferentes generaciones de la familia empresaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con una estructura pobre en niveles de organización y responsabilidades. - Se selecciona al personal, en base a preferencias personales, y/o referencias de conocidos de la organización. No se tiene en cuenta el puesto, ni las competencias. - No hay documentación, ni herramientas de procedimientos ante diferentes situaciones. - No se analizan los resultados obtenidos por parte de la empresa. - Se plantean cambios organizacionales sin fundamentos, criterios personales o con criterios pobres. - Existe demasiada resistencia al cambio por parte de las generaciones fundadoras.
--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la información extraída por parte de las entrevistas realizadas en el trabajo de campo (2019-2020).

A continuación los testimonios por parte de las empresas:

Empresa “A” Gerente de la empresa familiar:

“Cuando me contrataron hace siete años, la empresa estaba en una situación donde necesitaba una re estructuración, debido a que estaba a su máximo nivel de producción pero necesitaba mejorar sus tiempos, estándares de calidad, aumentar el rendimiento del personal. Se estaban tomando decisiones sin tener en cuenta los objetivos de la empresa, los cuales tampoco eran claros, además existían conflictos entre algunos miembros de la familia debido a que no estaba claro quién tomaba cada decisión, o no se comunicaban las decisiones. Entonces los directores de la empresa (familia empresaria) decidieron iniciar un proceso de para profesionalizar sus áreas y puestos. Desde el principio tardamos unos dos años en que este proceso impactara en toda la organización, se comenzó con una planificación por áreas, y luego se fue específicamente a cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta y documentando cada tarea que se realizaba. Por otro lado los directores, plantearon nuevos objetivos claros y alcanzables, pero a la vez era todo un desafío, ya que la empresa estaba dando sus primeros pasos con su nueva estructura organizativa. Hoy en día, estos objetivos se cumplen y poco a poco van planteando un rumbo a una nueva escala en el mercado”.

Señalamiento observado: **Disminuir subjetividad y especificar objetivos.**

Luego de la observación del testimonio por parte del Gerente de la empresa “A”, se pudo notar que la empresa familiar pasó de ser una empresa familiar “subjetiva” a una empresa familiar “objetiva”. Porque se logró poner en funcionamiento el planteo de objetivos organizacionales, los cuales fueron medibles y alcanzables. El gerente al finalizar el testimonio dejó en evidencia que los mismos fueron alcanzados con una notable productividad, logrando una importante objetividad en el funcionamiento de la empresa.

Para la situación de la empresa “B” ocurrió una experiencia comparable, pero se pusieron en funcionamiento la medición del desempeño respecto al trabajo de los empleados. Para llegar a los resultados de esta medición se realizó una evaluación

de resultados, en cuanto a las variables y parámetros de trabajo establecidos en la documentación de los puestos.

Testimonio de la empresa “B” Esposo de la hija del fundador:

“El cambio que más se percibió, posterior al proceso, fue la medición del desempeño. Sirvió de gran ayuda para darnos cuenta de que por más que los empleados cumplieran con las horas de trabajo, también se podía lograr que estos fueran más productivos en el mismo o menor tiempo. Para obtener estos resultados comenzamos a realizar evaluaciones en el trabajo, analizando las variables que influyen en cada puesto específico, como por ejemplo el encargado de facturar, ¿cuántos errores cometía a la semana?, o en el caso de los vendedores, ¿cuántas ventas concretaban cada quince días?, más otras variables relacionadas al puesto”.

Señalamiento observado: **Mejorar estructura de control y medir el desempeño.**

Respecto a la empresa “C”, se produjo la situación opuesta a lo transitado en las dos empresas anteriormente mencionada. En esta se generó el conflicto de la resistencia al cambio por parte de la generación fundadora de la organización. La segunda generación, planteó la necesidad del cambio, respecto a formas de trabajo, estructura organizativa, productividad y desempeño de los empleados, pero se encontraron con la resistencia opuesta por parte sus respectivos padres, quienes habían fundado la organización.

Testimonio de la empresa “C” Hijo del fundador:

“Tras el rechazo constante por parte de nuestros padres, quienes no querían modificar la estructura de trabajo, decidimos resistir al intento de querer modificarla. Continuamos de la forma que comenzaron, pero en un punto el mercado ya había cambiado y crecido, nuestra estructura se había quedado pequeña para la demanda que teníamos, y al no adaptarnos a la misma, esto nos llevó a que colapsara”

Señalamiento observado: **Negar el cambio.**

Estas diferencias, en las empresas de tipo familiar, trascendieron los límites laborales y contaminaron los vínculos y el espacio familiar afectivo.

Desde mi experiencia he comprendido la importancia de que una empresa familiar, logre evolucionar y pueda ser más objetiva al momento de organizar y re estructurar la estructura organizativa de trabajo y su funcionalidad. Además la objetividad en las empresas de tipo familiar, permite crear y desarrollar un clima laboral en mejores condiciones entre las relaciones interpersonales de una familia empresaria.

5.4.4 Variable equipos de trabajo

Se pudo analizar en esta variable “equipos de trabajo”, que las empresas que lograron alcanzar un proceso de profesionalización en su estructura organizativa, se encontraron en posición de contar con equipos de trabajos capacitados y eficientes para llevar a cabo las funciones y tareas de la empresa familiar.

Y las organizaciones familiares que no lo lograron atravesar al anterior proceso, son empresas que no llegan a obtener estos equipos, por ende no obtendrán resultados eficientes y eficaces.

Como fundamento de lo anterior;

Testimonio de la empresa “A” Nieto del fundador:

“Somos conscientes a través de estos últimos años que organizamos la empresa de una nueva forma, logrando que se cumplan los objetivos por parte de todas las áreas y capacitando al personal con lo último en tecnología de producción. Teniendo en cuenta una estructura organizativa con diferentes niveles de jerarquía, entendiendo que cada puesto tiene su función específica y una función colectiva. Obtuvimos resultados de medición increíbles, y contamos con equipos altamente capacitados para desarrollar sus funciones en la empresa. En la familia se establecieron protocolos de mando, y se distribuyó el poder de tomas de decisiones, de esta manera logramos un trabajo en equipo excelente”.

Señalamiento observado: Mejorar el control, capacitar y distribuir tareas.

El punto más importante en los equipos de trabajo que se pudo analizar a lo largo de la investigación, fue la correcta distribución del trabajo, teniendo en cuenta la función de cada puesto. Lo opuesto a esto, es lo que generaría sobrecarga de trabajo a los miembros y ocupantes de los puestos en la organización, ocupando una misma persona en varios roles, por ende se desvirtúa el trabajo en equipo. Para entender esto contamos con;

Testimonio de la empresa “B” Nieta del fundador:

“El problema que detectamos de los trabajadores, es que todos estaban haciendo todo a la vez, y no tenían una tarea específica y organizada con un fin a realizar, por ejemplo; todos atendían, todos facturaban, todos preparaban mercadería, y todos la despachaban. Por un lado sirvió, pero solo hasta el momento que la capacidad de atención estaba al cien por ciento, ahí es cuando el sistema de trabajo colapsó. En el planteo de re estructuración, decidimos especializar a cada uno de los trabajadores en lo que tenía mayor conocimiento, por ejemplo; los más rápidos para el armado de mercadería y despacho quedaron en ese sector, y se mejoró las herramientas con las que trabajaban, por otro lado se especializó a los vendedores sobre el nuevo sistema informático para ventas y se capacitó a un solo empleado en facturación, quien debía emitir todos los comprobantes.

Todas estas actividades son supervisadas por el gerente comercial, quien controla y emite informes del desempeño de los puestos anteriormente mencionados. De esta manera logramos un mejor rendimiento, mejor atención al público y más rápida”

Señalamiento observado: **Distribuir funciones y tareas.**

Como se logró comprender en el anterior relato, la organización y división de trabajo, con especialistas en cada función y a la vez estos intercomunicados, supervisados, y con una retroalimentación de control, se obtienen equipos altamente eficientes y una fuerte estructura organizativa.

Al contrario de estas dos situaciones previamente analizadas, se encontró que la empresa “C”, no pudo contar con equipos de trabajo altamente capacitados, eficientes y eficaces. Debido a que no logró atravesar las distintas etapas de un proceso de profesionalización, donde estas variables son demasiado influyentes, tanto el proceso en sí mismo, como la estructura, y dependiendo que tipo de resistencia existe en la empresa familiar.

Conclusión

Después de haber realizado la presente investigación, procediendo posteriormente con el trabajo de campo, visitando y entrevistando a los diferentes integrantes de las seleccionadas empresas de tipo familiar, y tener la vivencia en mi labor diaria actual, de formar parte de una familia empresaria y la en la misma contar con la experiencia de ser parte de la generación que aplica este proceso actualmente, se demostró lograr los objetivos de analizar el proceso de profesionalización de una estructura de empresa familiar, determinando sus ventajas y conociendo cual es el rol que desempeña el profesional de Recursos Humanos en este proceso.

Se arribó a la conclusión que cuando las empresas familiares organizan la estructura respecto de las necesidades funcionales a los puestos, teniendo en cuenta conocimientos específicos del mismo y competencias del personal a ocuparlo, considerando lo expresado en el marco teórico, siguiendo con el paralelismo realizado en el proceso de profesionalización y el proceso administrativo según el autor Henry Fayol donde menciona que el acto de administrar implica planear, organizar, dirigir, y controlar. Las empresas logran obtener una estructura eficiente con alta productividad. Sumando a la organización equipos de trabajo altamente capacitados para desarrollar las tareas pertinentes a la empresa.

De acuerdo a lo planteado en su teoría, Dodero en su libro “El secreto de las empresas familiares exitosas” bajo el título de “Factores que afectan el éxito de las empresas familiares”, donde hace mención que cada empresa familiar posee diferentes valores establecidos y una cultura definida, dependiendo de la jerarquía e importancia de estos mencionados, se verá cómo afectan o no al planeamiento estratégico en una de estas organizaciones. En este caso pudimos notar que aquellas empresas de tipo familiar que poseen bajos niveles de objetividad al momento de tomar decisiones, afecta de manera severa sobre los resultados de productividad y desempeño de estas organizaciones.

Según lo planteado en los objetivos del presente trabajo, se determinaron las siguientes ventajas al aplicar el proceso de profesionalización, ellas son:

- Mejora la estructura de trabajo
- Estructura funcional a la demanda laboral.

- Mayor distribución de tareas y menor sobrecarga.
- Mejora el desempeño del personal.
- Especialización en los puestos.
- Aumento de la productividad.
- Evita actos imprevistos.
- Disminuye situaciones problemáticas.
- Genera equipos de trabajo.
- Mejora el clima laboral.
- Motivación al personal.
- Logra estabilidad emocional en la familia.
- Mayor objetividad.

Estas son las mayores ventajas que se pudo advertir respecto de aplicar el proceso de profesionalización, tanto en mi experiencia personal, como en la investigación realizada en las entrevistas y el posterior análisis de variables que influyeron en el mismo.

Además de las ventajas, existe el rol que lleva a cabo el profesional de recursos humanos, el desafío más importante del mismo es lograr que las empresas de tipo familiar, acepten y quieran generar una mejora en su estructura organizativa de trabajo. Principalmente la familia empresaria debe estar dispuesta y aceptar el cambio que esta re estructuración provoca. Debido a la complejidad de las diferentes personalidades de los seres humanos, diferentes tipos de liderazgo, miedos y resistencia al cambio, el profesional de recursos humanos debe estar preparado para poder lidiar con estas situaciones y dar curso a los cambios. Para ello se debe convertir en un socio estratégico de la organización y dejar de ser visto como un costo y pasar a ser una inversión para la misma.

La presente investigación no presento dificultades de ningún tipo en su realización, ya que las personas de las organizaciones de tipo familiar, participaron activamente en las entrevistas, se interesaron por conocer a posteriori los resultados para certificar o no, lo que sucedía en sus empresas.

Dejaría como aporte la importancia, que para que haya una estructura organizativa funcional, la productividad de trabajo sea óptima, exista consenso en la toma de decisiones, equipos de trabajo altamente capacitados y comprometidos con los

objetivos de la organización, y buenas relaciones entre los miembros de la familia empresaria, es necesario y fundamental que este tipo de empresas, posean y tengan en cuenta fundamentalmente un profesional en recursos humanos, capaz de aplicar un proceso de profesionalización de la estructura organizativa.

Por mis estudios y experiencia, las empresas están constituidas por humanos, por lo tanto recomiendo que el mismo debería tener la prioridad en la satisfacción en las necesidades de trabajo, debido a que es el recurso más valioso de cualquier organización. Las personas deberían trabajar motivadas, a gusto con lo que hacen, se las debe estimular y premiar, a veces con señalamiento positivos de la tarea diaria y generando una retroalimentación de manera permanente.

Esta investigación dará pie a futuras investigaciones donde pueden emplear supuestos de anticipación de sentido sobre diferentes procesos de profesionalización, tipos de estructuras, resistencia al cambio, tipos de liderazgo y compatibilidad de personalidades, dentro de una empresa familiar.

Referencias bibliográficas

- Apuntes Catedra METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN (2018). Profesor Titular SOLEDAD BERNÁ, Universidad Juan Agustín Maza, Licenciatura en Recursos Humanos, Mendoza, Argentina.
- Apuntes Cátedra PRACTICA PROFESIONAL (2018). Profesor Titular HERNAN SAGRISTÁ, Universidad Juan Agustín Maza, Licenciatura en Recursos Humanos, Mendoza, Argentina.
- EDUARDO KASTIKA Y ROBERTO SERRA (1994). Re estructurando empresas, Editorial Macchi, Buenos Aires, Argentina.
- ENRIQUE PICHON RIVIÉRE (1970). Del psicoanálisis a la psicología social, Editorial Galerna, Buenos Aires, Argentina.
- IDALBERTO CHIAVENATO (1996). Administración de Recursos Humanos Segunda edición, Editorial McGraw-Hill, Colombia.
- JAVIER FRANCISCO RUEDA GALVIS (2011). La profesionalización elemento clave del éxito de la empresa familiar, Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia.
- JOSE BLEGER (1998). Psicología de la conducta, Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.
- LUIS PUCHOL (1995). Dirección y gestión de Recursos Humanos, Segunda edición, Editorial Esic Editorial, Madrid, España.
- SANTIAGO DODERO (2008). El secreto de las empresas familiares exitosas. Editorial El Ateneo, Argentina.
- STEPHEN P. ROBBINS (2004). Comportamiento organizacional, Décima edición, Editorial Pearson Educación, México.
- TRAINING CLUB / EPISE (2000). Planificación de la formación, Editorial Gestión 2000, Barcelona, España.

Anexos

Anexo 1 “Modelo de cuestionario guía para las entrevistas”

- 1) ¿En qué generación se encuentra su empresa familiar?
- 2) ¿Actualmente la empresa ha sufrido algún proceso de profesionalización?
- 3) Si la respuesta es no, ¿Realizaría el proceso de profesionalización?. ¿Por qué?
- 4) ¿Cuál es el motivo por el que sí o no se ha aplicado el proceso?
- 5) ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que se modificarían en caso de aplicar este proceso?
- 6) ¿En esta empresa familiar donde usted realiza tareas con un determinado poder de toma de decisiones, cuál cree que podrían ser los desafíos para aplicar un proceso de profesionalización?
- 7) Una vez exhibido el proceso sugerido en mi trabajo de tesina ¿Cómo lo aplicaría a su organización?
- 8) ¿Realizaría algún cambio?

Aclaración las preguntas son a modo de guía para orientar la entrevista, pero son preguntas de tipo abierta.