



## **Escuela de Administración y Negocios**

*Trabajo de Graduación de Contador Público y  
Licenciatura en Administración de Empresas*

### **El desafío de la gestión de Recursos Humanos en PyMEs Familiares**

Alumna: María Emilia Molina Segura

Legajo: 22168

Mentor: Ariel Kievsky

Firma del Mentor

*Victoria 2015*

## RESUMEN

Las empresas familiares son organizaciones dentro de las cuales conviven de manera simultánea dos instituciones completamente diferentes, por un lado la familia y por el otro la empresa. Cada una de estas instituciones posee características, valores, principios y normas propias en base a las cuáles define sus relaciones sociales. Es en ese solapamiento de instituciones donde emergen los conflictos y desafíos que convierten a las empresas familiares en organizaciones particulares, distintas a aquellas no familiares. Dicho solapamiento genera implicancias en el ámbito laboral tanto para el personal familiar como para el no familiar, puesto a que son distintos los valores aplicados para cada población. A su vez, esta diferencia de valores y tratamiento puede generar conflicto entre sus miembros. Es por ello, que el propósito perseguido en el presente trabajo de graduación es, precisamente, analizar los desafíos particulares que presenta dicha coexistencia de la institución familia y la institución empresa en el área de recursos humanos y estudiar como se gestionan dichos problemas.

Para ello, se buscó bibliografía sobre las empresas familiares, sobre la gestión de los recursos humanos, sobre la influencia familiar dentro de la empresa familiar y la justicia organizacional, para así poder recolectar respuestas al interrogante planteado. Luego se desarrolló un trabajo de campo en cinco empresas familiares PyMEs, entrevistando a dos empleados de cada empresa siguiendo el formulario anexado. Los datos provenientes de las entrevistas fueron utilizados para analizar las principales problemáticas a las cuales se enfrentan y como estas se gestionan.

A partir del trabajo realizado, se puede concluir que las empresas familiares presentan un principal desafío a la hora de gestionar los recursos humanos, dicho desafío se relaciona al grado de involucramiento de la familia dentro de la empresa. A lo largo del trabajo se demostró que altos niveles de influencia familiar perjudican el desarrollo de la gestión de recursos humanos de manera eficiente. Por otro lado, se llegó a la conclusión de que la problemática en este tipo de empresas no gira en torno a los empleados no familiares, sino que esta se presenta principalmente dentro del grupo familiar. Esto se debe a que si

bien es cierto que existen casos donde hay tratamiento diferencial entre los empleados que forman parte del grupo familiar y los que no, dicha diferencia parece no afectar a la percepción de justicia por parte de los empleados no familiares, sino que la percepción de lo que es justo y lo que es injusto parece presentarse dentro de los miembros familiares, dado que son ellos los que realmente se enfrentan a este solapamiento de valores, familiares por un lado y empresariales por el otro.

**Palabras clave:** Empresa familiar, influencia familiar, justicia organizacional, recursos humanos.



Universidad de  
**San Andrés**

<b>1. INTRODUCCION</b> .....	<b>5</b>
1.1 PROBLEMÁTICA.....	5
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.3 OBJETIVOS.....	9
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DE ESTUDIO.....	10
1.5 OBJETO DE ESTUDIO.....	10
1.6 ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	11
<b>2. MARCO TEORICO</b> .....	<b>13</b>
2.1 LA FAMILIA.....	13
2.2 LA EMPRESA DE MEDIANO Y PEQUEÑO TAMAÑO.....	13
2.3 ACUERDO CONCEPTUAL SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR.....	16
2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	19
2.5 LA CULTURA Y LOS VALORES DENTRO DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA.....	23
2.6 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA.....	24
2.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TRABAJAR EN UNA EMPRESA FAMILIAR.....	28
2.8 INFLUENCIA FAMILIAR Y SU EFECTO SOBRE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	31
2.9. LA JUSTICIA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	34
2.10 PRINCIPALES PROBLEMAS EN PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	38
2.10.1 <i>Problemas de la Selección</i> .....	39
2.10.2 <i>Problemas de Compensación y Equidad</i> .....	39
2.10.3 <i>Problemas en la evaluación del desempeño</i> .....	42
2.10.4 <i>Problemas en el Entrenamiento y Desarrollo</i> .....	43
<b>3. TRABAJO DE CAMPO</b> .....	<b>46</b>
3.1 INTRODUCCIÓN.....	46
3.2 CASO A.....	47
3.3 CASO B.....	51
3.4 CASO C.....	55
3.5 CASO D.....	59
3.6 CASO E.....	62
3.7 ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS RELEVADAS.....	68
<b>4. CONCLUSIONES FINALES</b> .....	<b>73</b>
<b>5. BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>78</b>
<b>6. ANEXOS</b> .....	<b>82</b>

# 1. INTRODUCCION

## 1.1 Problemática

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo analizar las características de empresas familiares y las dificultades y desafíos con las que estas se enfrentan a la hora de aplicar prácticas de recursos humanos efectivas, es decir aquellas que contribuyan a la creación de ventajas competitivas y le permitan a la organización sobrevivir y ser exitosa. Este análisis particularmente se basará en empresas de mediano y pequeño tamaño.

Las empresas familiares son un factor económico y social de mucho peso alrededor del mundo. Desde los inicios del capitalismo, la familia ha constituido el vehículo primario de la producción económica, siendo estas el motor que impulsan la economía global. Esto se debe a su importancia en la contribución tanto al Producto Bruto Interno, como a la generación de empleo y por su compromiso a la comunidad a la que pertenece.

En nuestro país existen entre 1.000.000 y 1.200.000 empresas familiares, es decir un 75% de las empresas nacionales. Estas generan entre el 40% y el 42% del PBI, brindan cerca del 70% de los puestos de trabajo y generan el 90% de los nuevos puestos. Sin embargo, las estadísticas muestran que el 75% de las empresas familiares transitan la primera generación; el 16% transitan la segunda, el 8% la tercera y solo el 1% llega a la cuarta generación (Press, 2011).

En Latinoamérica, como consecuencia de las reiteradas crisis económicas, muchas empresas deciden retirarse al ver peligrar sus negocios, ya sea cerrando sus negocios o migrando hacia otros países. Sin embargo, si observamos el caso de las empresas familiares, su comportamiento es distinto. Estas son una garantía de estabilidad para los países y ciudades en que fueron

fundadas, dado que es que el fundador, o la propia familia, es la que arriesga y pone en juego su tiempo, sacrificio y dinero. Por otro lado, generan en sus empleados un fuerte sentido de pertenencia que se ve correspondido por la lucha de los dueños de salvar, cueste lo que cueste la fuente de empleo (Doderó, 2014).

En el entorno empresarial actual de constante cambio, las organizaciones deben encontrar formas de mejorar su ventaja competitiva a través del uso efectivo de sus recursos. Maximizar la eficacia de una organización requiere de una planificación estratégica tanto de sus recursos financieros, tecnológicos como humanos. A pesar de que los dos primeros son importantes, Ulrich y Lake (1990), sugieren que los recursos humanos de una organización pueden ser considerados como su activo más importante y duradero.

En lo que respecta a las investigaciones efectuadas en el contexto de las empresas familiares, muchos estudios destacaron la importancia tanto de los recursos humanos para las empresas familiares en la creación de ventajas competitivas, como de la gestión eficaz de los empleados para el éxito del negocio y su supervivencia (Astrachan y Kolenko, 1994). Esta importancia se debe a que este tipo de organizaciones, típicamente se enfrentan a una mayor cantidad de desafíos cuando se trata de prácticas de recursos humanos, sobre todo en aquellos casos donde hay tanto empleados pertenecientes al grupo familiar como empleados no familiares. Cuando se trata de trabajar, a menudo es más difícil tomar decisiones laborales objetivas en relación a los miembros de la familia, especialmente en lo relacionado a la remuneración, la disciplina u otras cuestiones relacionadas con el cumplimiento. Sin embargo, es fundamental, que todos los empleados ya sean miembros familiares o no, sean tratados por igual para lograr la mejor ventaja competitiva.

Otra dificultad a la que se enfrentan muchas empresas familiares es la gestión y la retención de los empleados no familiares. Como mencioné anteriormente, las empresas de familia emplean tanto trabajadores familiares como no familiares, de hecho la mayoría son no familiares (Deloitte & Touche, 1999). De aquí deriva la importancia del rol de los empleados no familiares en la

supervivencia y crecimiento de las empresas de la familia a largo plazo. Por lo tanto, el desarrollo de percepciones positivas, identidades, actitudes y comportamientos de los empleados no familiares puede ser integral en la gestión eficaz de los empleados no familiares.

Si bien las investigaciones basadas en pequeñas y medianas empresas se ha ido incrementando, todavía se sabe relativamente poco acerca de las prácticas de gestión de recursos humanos en las mismas, dado que la mayoría de las investigaciones se centra en las grandes empresas.

En lo que respecta a trabajos de graduación anteriores, son muchas las tesis sobre empresas familiares. Las que se enfocaron en la problemática de la gestión de recursos humanos son tres, sin embargo, el tema fue abordado pero desde otras perspectivas.

El trabajo de graduación de Gustavo Casanova (2001) se centra en el proceso de profesionalización y en los problemas que éste genera en la dirección. La pregunta que se planteó fue: ¿la coexistencia de dos instituciones, familia y empresa, condiciona la transición de una organización “empresarial a una profesional” en la EF? Para ello estudió cinco casos de empresas argentinas.

Alberto Luis Chiro Trarrab (2012), en su trabajo de graduación, analizó las dificultades a las que se enfrentan las empresas familiares para lograr un traspaso generacional efectivo y para ello tomó el factor de la profesionalización como necesario para cumplir con el objetivo.

La tesis de Demián Kehayoglu (1999) intentó responder si la utilización de la profesionalización es una herramienta necesaria para llevar a cabo un plan de traspaso generacional exitoso. La conclusión a la que llegó fue que no es una herramienta utilizada para llevar adelante el traspaso generacional, sin embargo, hay casos en los que la transición generacional sumada a cambios en el contexto económico, producen como consecuencia la profesionalización.

Por lo expuesto, puede apreciarse que ningún trabajo de graduación de años anteriores han tratado la problemática a las cuales se enfrenta la empresa familiar de pequeño y mediano tamaño a la hora de gestionar sus recursos humanos de manera efectiva. La mayoría de ellos analizó la necesidad de profesionalizar la empresa familiar para lograr un traspaso generacional exitoso. Es decir, analizan la profesionalización como una necesidad, dejando de lado la problemática que se genera en torno a ésta en las empresas familiares. El único que aborda la profesionalización de una manera distinta es el trabajo de Gustavo Casanova (2001), que analiza como transitar desde una empresa emprendedora a una profesionalizada, basándose en el análisis de grandes empresas, donde este traspaso es necesario para su supervivencia. Sin embargo, no trata la problemática a la que se enfrentan las pequeñas y medianas empresas de familia para gestionar de manera exitosa sus recursos humanos.

En este trabajo, el foco principal se pondrá en identificar los desafíos a los cuales se enfrentan las empresas familiares, particularmente aquellas de mediano y pequeño tamaño, a la hora de gestionar de manera eficaz sus recursos humanos dentro de la organización para poder obtener una ventaja competitiva y analizar la medida en que éstas resuelven dichos desafíos. Para ello es necesario en primer lugar, desarrollar las particularidades de las empresas de familia, abordar aquellas características que las distinguen de las demás corporaciones, conocer sus ventajas y desventajas, así como su cultura y su visión.

## **1.2 Preguntas de Investigación**

Pregunta central: ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las PYMES familiares en la gestión de Recursos Humanos, dada la coexistencia de la institución familia y la institución empresa?

Sub-preguntas:



1. ¿Condiciona o dificulta el ser una PYME familiar la aplicación de prácticas de recursos humanos efectivas? (Considerando específicamente: los procesos de selección, compensación y reconocimiento, evaluación del desempeño, entrenamiento y desarrollo).
2. ¿Existen diferencias en la las prácticas de Recursos Humanos entre los miembros de la familia y los no miembros?, y si esto es así, ¿cómo esto afecta la percepción de justicia organizacional por parte de los empleados no miembros de la familia?
3. ¿Cómo responde la gestión de Recursos Humanos a los desafíos a le plantea la coexistencia de personal de la familia (una minoría) y empleados no familiares (una mayoría)?

### **1.3 Objetivos**

El objetivo general del presente trabajo de graduación es estudiar el modo en que las PYMES familiares gestionan los problemas asociados a las prácticas de recursos humanos generados por la coexistencia dos institucionales: familia y empresa.

Los objetivos específicos serán los siguientes:

1. Detectar las características típicas implementadas por las empresas de familia en lo que refiere a las prácticas de recursos humanos tales como la selección del personal, la compensación y la equidad, la evaluación del desempeño, y el entrenamiento y desarrollo; y analizar si el ser una empresa familiar condiciona dichas prácticas.
1. Identificar las diferencias que se presentan, si es que las hay, en las prácticas para ambas poblaciones y analizar sus implicancias en la percepción de la justicia por parte de los miembros no familiares.
2. Identificar la manera en que la gestión de recursos humanos responde a los desafíos planteados por la coexistencia de empleados miembros de la familia y empleados no familiares.

## **1.4 Justificación de las razones de estudio**

La razón personal que despertó interés en desarrollar este tema como trabajo de graduación es el hecho de formar parte de una familia propietaria de una empresa con más de 24 años de antigüedad, la cual actualmente está en manos de la segunda y en proceso de traspaso a la tercera generación. Dada la definición de empresa de familia, es inevitable que los problemas que se desarrollan en esta no se lleven al ámbito familiar. A pesar de no estar trabajando dentro de la misma, es habitual escuchar sobre las discusiones y las problemáticas con las cuales se enfrenta mi madre a la hora de tomar decisiones sobre las remuneraciones, la definición de los roles, entre otras, tanto de los empleados familiares como de aquellos que no forman parte de la familia. Sin embargo, la cuestión se agrava cuando se trata de aquellos miembros familiares. Es esta la dificultad que me lleva a investigar sobre cómo se gestionan las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares y los desafíos a las que estas se enfrentan.

Por otro lado, hay una justificación no personal que me lleva a investigar esta temática, que es el hecho de que, como mencioné anteriormente, la mayoría de las investigaciones sobre la importancia de la gestión de los recursos humanos se basan principalmente en aquellas grandes empresas, dejando de lado a las pequeñas y medianas, por lo cual actualmente se sabe relativamente poco acerca de las prácticas de gestión de recursos humanos en las mismas.

## **1.5 Objeto de estudio**

El objeto de estudio de este Trabajo de Graduación va a ser identificar los desafíos a los cuales se enfrentan las PyMEs familiares argentinas a la hora de gestionar sus recursos humanos y la manera en la que estas enfrentan y dan respuestas a los mismos.

## **1.6 Estrategia Metodológica**

La metodología usada para el presente trabajo de investigación fue principalmente del tipo descriptiva. Este tipo de estudios tratan de describir situaciones y eventos, esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Para llevar adelante un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga (Sampieri, 1998). Es por ello que se describieron cuatro prácticas fundamentales a la hora de gestionar los recursos humanos dentro de una organización y las respuestas que dan ante ellas determinadas empresas familiares estudiadas. Previo a ello se desarrolló la problemática a la que se enfrentan las empresas familiares, las características que las vuelven organizaciones particulares, y sus partes componentes.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron de dos tipos:

- **Revisión bibliográfica:** Se investigó la literatura relacionada a las empresas familiares, a la gestión de los recursos humanos, particularmente en empresas de pequeño y mediano tamaño, que aportaron los elementos conceptuales básicos sobre los cuales se basó el trabajo. Para ello se consultó la base de datos de la Universidad de San Andrés, Internet, libros y revistas especializadas en el tema.
- **Entrevistas:** Se realizaron entrevistas semi-estructuradas, basadas en un cuestionario, a personas ubicadas en puestos gerenciales relacionados a la gestión de recursos humanos de pymes fundadas y dirigidas por familias. Dichas entrevistas fueron realizadas a dos integrantes de cada empresa, un familiar y un no familiar.

El estudio de casos fue del tipo instrumental. De acuerdo a esta metodología se estudia el caso en relación a un único tema, permitiendo así comprender un fenómeno o las relaciones dentro de éste (Stake, 1999). Se estudió cada empresa de familia en relación a la gestión de cuatro prácticas de los recursos

humanos dentro de la misma: selección, remuneraciones, capacitación y gestión del desempeño.

En el presente trabajo se analizaron cinco organizaciones de características distintas pero todas ellas de origen familiar. Una variable que cobró relevancia a la hora de seleccionar los casos fue la dimensión de la empresa. Como se mencionó anteriormente, el trabajo se basó en empresas de pequeño y mediano tamaño. Esta característica dejó de lado aquellas grandes compañías, dado que son abundantes los estudios que las abordan, y también dejó de lado a aquellas pequeñas empresas familiares como almacenes o negocios muy pequeños que directamente no cuentan con un área específica que de recursos humanos. Es por ello, que se estudiaron empresas que cuentan con un área de recursos humanos activa que permitió analizarlas y evaluar su comportamiento. Por otro lado, el análisis se basó en empresas familiares que están transitando como mínimo por la segunda generación.

El hecho de limitar el análisis a cinco casos no nos permitió obtener conclusiones generales para todo el país, dado que el universo de empresas familiares es muy amplio, sin embargo, se intentó relevar tendencias para comprender la problemática ya presentada.

Universidad de  
San Andrés

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1 La familia**

La definición de familia adoptada en este trabajo es la de Eduardo Press (2011), quien la define en base a los vínculos existentes entre sus miembros. De acuerdo a este autor los principales vínculos son de dos tipos: vínculos de afinidad que derivan de la unión reconocida socialmente o vínculos de consanguinidad. Este autor, considera a la familia como una organización compleja constituida por individuos con sus propias características, ligados entre sí por sus relaciones de consanguinidad.

Por otro lado, de acuerdo a Peter Leach (1993), la familia es un sistema emocional, con sus miembros vinculados por profundos lazos afectivos que pueden ser positivos y negativos. Las conductas de los mismos se ven influenciadas por su subconsciente. Suele ser un sistema introvertido, que cultiva valores tales como la lealtad, protección y educación de cada uno de sus miembros. Es una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio y mantener intacto el equilibrio.

Las familias pueden ser diferenciadas entre sí según el grado de parentesco entre sus miembros, es decir, estas pueden ser familias nucleares, representadas por el núcleo más íntimo como lo son los padres e hijos, familias extensas, que incluye a los abuelos, tíos, primos y otros parientes ya sean consanguíneos o afines. En este trabajo se considerará familias extensas, dado que los casos a analizar involucran a empresas familiares con dos o más generaciones involucradas en el negocio y se dejará de lado a aquel tipo de familias conformadas por amigos.

### **2.2 La empresa de mediano y pequeño tamaño**

Siguiendo la línea de razonamiento de Eduardo Press (1993), las empresas son sistemas sociales formados por personas que están en relación permanentemente, y donde sus acciones se influyen recíprocamente todo el tiempo. Es decir, cualquier acción realizada en un rincón de la empresa tarde o temprano va a influir en el resto de la misma. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales, bajo una dirección que los integre y los dirija.

Por otro lado, Peter Lech (1993) define a la empresa como un sistema que se basa en el cumplimiento de tareas. De acuerdo a este autor, es un sistema constituido en torno a relaciones contractuales, donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración convenida, y, en la mayoría de los casos, la conducta está conscientemente determinada. A diferencia del sistema familiar, este es un sistema orientado hacia el mundo exterior, es decir, un sistema extravertido que produce bienes y servicios para el mercado, mientras enfatiza el rendimiento y los resultados. Es un sistema que, para asegurar su supervivencia, promueve el cambio en lugar de minimizarlo.

Dado que el siguiente trabajo se basará en el estudio de pequeñas y medianas empresas, será necesario categorizarlas. En general, PyMEs “es una unidad económica, dirigida por su propietario de forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado”<sup>1</sup>. Sin embargo, su categorización varía según el país. En nuestro país hay distintas clasificaciones de PyME: por ventas o por ocupados, distinguiendo por sector de actividad. Por un lado, la secretaría de la PyME y Desarrollo Regional (SEPYME), dependiente del Ministerio de Industria de la Nación, estableció la clasificación de acuerdo a su tamaño según las ventas anuales en pesos. De acuerdo a la resolución 50/2013 para entrar en la clasificación de pequeña y mediana empresa “una empresa del sector agropecuario no podrá superar los \$54.000.000, el sector de la industria y minería \$183.000.000, comercio \$250.000.000, servicios \$63.000.000 y el

---

<sup>1</sup>Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. 2015.  
<http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/210000-214999/212683/norma.htm>.

sector de la construcción los \$84.000.000”. Se entiende por ventas totales anuales, el valor de las ventas que surja del promedio de los últimos tres balances o información contable equivalente adecuadamente documentada, excluidos el impuesto al Valor Agregado, el impuesto interno que pudiera corresponder y deducidas las exportaciones que surjan de los mencionados balances o información contable hasta un máximo del 35% de dichas ventas. Sin embargo, “es importante tener en cuenta que al utilizarse el criterio de clasificación en base a las ventas o facturación de las empresas los rangos pueden quedar desactualizados en el marco de un contexto inflacionario”<sup>2</sup>. Es por ello, que también se puede emplear al definición proporcionada por la Fundación Observatorio PyME (FOP), la cuál propone clasificar a las mismas de acuerdo al número de trabajadores que emplea. De acuerdo a esta, una PyME es una empresa que posee una dotación de entre 10 y 200 personas, teniendo las pequeñas entre 10 y 50 trabajadores y las medianas entre 51 y 200. Por último, al definir una PyME, el Banco Mundial también se basó en los mismos términos, los cuales se asemejan a aquellos usados por SEPYME y FOP. De acuerdo al este, una PyMe ronda entre los 10 y los 300 ocupados, mientras que sus ventas anuales van desde los US\$100.000 y los US\$15 millones.

Es importante destacar el rol preponderante que cumplen las PYME dentro del modelo de crecimiento económico, siendo éstas el motor de la industria y el empleo. Nuestro país tiene una proporción de empresas pequeñas y medianas superior a la del resto de los países de la región, e incluso de la Unión Europea, donde predominan las microempresas. De acuerdo a los datos publicados por SEPYME, estas conforman el 99% del total de las empresas, el 60% del empleo, el 45% de las ventas totales. Por otro lado, de acuerdo al Ministerio de Industria de la Nación, fueron aproximadamente 210.000 las empresas PyMEs creadas en la última década, de las mismas, un 60% fueron generadas por emprendedores y jóvenes empresarios.

---

<sup>2</sup>Informe Especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo. Fundación Observatorio PyME. <http://www.crear.rionegro.gov.ar/noticias/item/26>.

## **2.3 Acuerdo conceptual sobre la empresa familiar**

Definir una empresa familiar no es una tarea sencilla, dado que en la literatura no hay un consenso sobre cuáles son los criterios básicos que se deben tener en cuenta para determinar cuando una empresa es familiar y cuando no lo es. Por otro lado, encontrar una definición de empresa familiar que pueda ser adaptada a los distintos países, culturas, tamaño y tipos de compañías tampoco es una tarea fácil. Es por ello, que no existe un concepto unívoco, sino que la definición adoptada va a depender del criterio empleado. Hay quienes la definen de acuerdo a la concentración de la propiedad en manos de la familia; o ya sea por el grado de implicación de la familia propietaria en la dirección del negocio; o por la intención de que la empresa continúe en manos de un familiar. A continuación se desarrollan algunas definiciones de diversos autores especializados en el tema que nos ayudarán a entender cómo se constituye una empresa familiar.

De acuerdo a Gallo (1997), la empresa familiar es una comunidad organizada de personas con características propias. Como tal, no excluye entre sus objetivos los beneficios, la adaptación al entorno para sobrevivir o la concurrencia de intereses personales, pero se sitúa por encima de ellos. La empresa no es una sociedad de capitales, sino de personas, entre las que están las familias propietarias, sus trabajadores y sus directivos.

Por otro lado, Ward (1994), define como familiar a la empresa que será transferida la próxima generación para que esta sea la que encargada de dirigirla y/o controlarla.

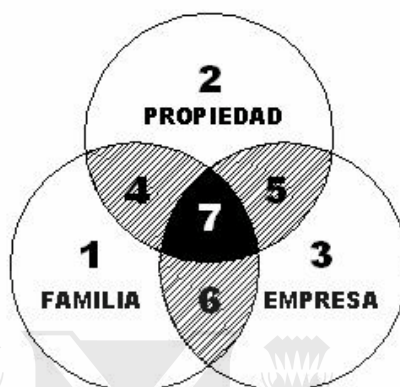
Press (2011) establece que una empresa familiar es una familia que maneja un negocio del cual es propietaria, o un negocio propiedad de una familia que, además, lo gestiona.

Para ampliar la definición de Empresa Familiar se puede usar modelo desarrollado por Davis y Tagiuri (1982), conocido como el Modelo de los Tres Círculos, siendo este uno de los más completos para explicar de qué forma se



sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad dentro de una Empresa Familiar. A través de estos tres círculos se forman siete sub-conjuntos que explican el lugar que ocupa cada uno de los miembros dentro de cada sub-conjunto.

Cuadro 1 – *Modelo de tres círculos de la empresa familiar*



Fuente: **Davis y Tagiuri 1982.**

1. Este subconjunto representa a aquellos individuos que son solo miembros de la familia y no se encuentran involucrados en la empresa familiar.
1. Representa a aquellos accionistas o propietarios de la empresa que no trabajan en la misma y tampoco forman parte del círculo familiar.
2. En este subconjunto se encuentran los empleados de la empresa, que no conforman ni el grupo familiar ni el de propietarios.
3. Representa a los miembros familiares que si bien son accionistas de la empresa, es decir tienen propiedad de la misma, no trabajan en ella.
4. Conforman al subconjunto de individuos que si bien trabajan en la empresa y son accionistas de la misma, no forman parte del círculo familiar.
5. Representa a aquellos miembros de la familia que si bien trabajan en la empresa, no poseen propiedad de la misma.

6. Está constituido por aquellos individuos que forman parte del círculo familiar, que tienen propiedad de la empresa y a su vez trabajan en la misma.

Por otro lado, el especialista en empresas familiares Guillermo Perkins, director del Centro del Programa de Alta dirección del IAE, en la conferencia sobre el Supermercado Argentino en el País, realizada en Octubre de 2014, sostuvo que tanto la empresa como la familia son organizaciones compuestas por dos o más individuos que caminan la vida juntos en busca de un objetivo común. Sin embargo, los objetivos de estas organizaciones son completamente distintos. Por un lado, el objetivo común de las personas que conforman las empresas es crear riqueza, por otro lado, el objetivo común de los miembros de una familia es crear felicidad. En las empresas familiares la creación de riqueza y de felicidad se combinan. “En ese caminar surgen fuerzas que los unen, que a veces están en equilibrio y a veces no, creando conflictos”. Perkins, establece que “a partir de la zona de solapamiento, (mutua influencia entre familia empresaria y empresa familiar), la generación de felicidad y la generación de riqueza en la empresa familiar y la familia empresaria se combinan y pueden ser, en un caso, influencia empresa – vida familiar, una de las razones que explican la felicidad o la falta de ella; y por el otro, influencia familia – vida empresaria, una de las razones que explica los motivos de la generación de riqueza o su destrucción.” De acuerdo a este autor, una empresa familiar exitosa es aquella que “colabore en el tiempo con el desarrollo de la creación de riqueza, la creación de felicidad familiar y la realización personal de quienes la componen.”

Las empresas familiares varían ampliamente en lo que respecta a sus misiones, estrategias y en los mercados en los que operan. Sin embargo, a pesar de esta diversidad, hay un hecho innegable que es válido para todas las empresas familiares: Estas organizaciones existen en los límites de dos instituciones sociales cualitativamente diferentes: el familia y el negocio. Cada una de estas instituciones define las relaciones sociales en términos de un conjunto único de valores, normas y principios; es decir, cada una tiene sus propias reglas de conducta (Lansberg, 1983).

De acuerdo a este autor, las diferencias institucionales entre la familia y la empresa se basan en el hecho que cada uno existe en la sociedad para responder a diferentes razones. Por un lado, la función social primordial de la familia es asegurar el cuidado y la crianza de sus miembros, por lo tanto, las relaciones sociales estarán estructuradas para satisfacer las diversas necesidades de desarrollo miembros de la familia. Por otro lado, la razón fundamental de ser de la empresa, por su parte, es la generación de bienes y servicios a través de la conducta de trabajo organizado, de lo que deriva que las relaciones sociales en la empresa son, en su conjunto, guiado por normas y principios que facilitan el proceso productivo.

En este solapamiento de principios y normas en distintas instituciones es donde emergen los conflictos. Por lo general, estos se manifiestan en forma de contradicciones normativas, es decir, a menudo lo que se espera de las personas en términos de los principios de la familia viola o contradice lo que se espera de los mismos de acuerdo con los principios de negocio y es allí donde surgen los conflictos y los desafíos (Lansberg, 1983).

## **2.4 Ventajas y desventajas de las empresas familiares**

### ***Ventajas de las empresas familiares***

Las empresas familiares poseen una característica particular que las diferencia de las demás empresas proporcionándoles una ventaja competitiva. Esta característica saliente es el clima que se vive dentro de la empresa familiar, que genera un sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral. Peter Leach (1993) enumera ciertas ventajas que poseen las empresas familiares derivadas de esta característica singular. Ellas son:

- *Compromiso*: los individuos que la constituyen sienten pasión por la misma. Esta pasión se traduce en dedicación y compromiso, lo cuál se

extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la empresa. Siempre que no existan conflictos, los miembros están dispuestos a dedicar más tiempo y esfuerzo en el trabajo que lo que hubiesen dedicado en un empleo corriente. Hay una fuerza laboral con mayor lealtad.

- *Conocimiento*: este concepto hace referencia a dos aspectos. En primer lugar, las empresas familiares tienen su propia forma de hacer las cosas, un propio *know-how* comercial, que no poseen los competidores y el cual es más fácil de mantener en secreto dentro de la familia, a diferencia de una empresa que no es familiar. Por otro lado, este concepto también se relaciona con la incorporación de siguientes generaciones a la empresa. Los hijos se crían escuchando las estrategias del management, imbutidos por el entusiasmo del fundador, lo cual genera que previo a la incorporación a la empresa, estos ya posean un conocimiento muy profundo acerca de la misma.
- *Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero*: se invierte el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cuál son necesarios, y se retira el dinero cuando puede permitírsele. Si el trabajo lo requiere la familia emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo, no hay bonificaciones especiales ni horas extras por la tarea urgente.
- *Planeamiento a largo plazo*: las empresas familiares se destacan por ser más eficientes en el planeamiento a largo plazo que aquellas empresas que no son familiares. Estos planes estratégicos permiten a las empresas reducir los riesgos y manejar más eficientemente los acontecimientos imprevistos.
- *Cultura estable*: las empresas familiares suelen tener estructuras estables. El presidente o director ejecutivo suele tener experiencia de muchos años.

- *Rapidez en la toma de decisiones:* por lo general en este tipo de organizaciones el proceso de toma de decisiones está circunscrito a uno o dos individuos clave a diferencia de las organizaciones no familiares, en las cuales la toma de decisión involucra un proceso más amplio.
- *Confiabilidad y orgullo:* las empresas familiares son percibidas en el mercado como estructuras sólidas y confiables. Muchos compradores prefieren hacer negocios con una firma que tienen una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con un management y un personal que no está constantemente cambiando de funciones dentro de la empresa, ni es reemplazado por gente de afuera. Por otro lado, el concepto de orgullo se relaciona con el concepto de confiabilidad. Las personas que manejan las firmas familiares se sienten orgullosas de su empresa, y el personal por su parte, se siente orgulloso de estar comprometido con esa familia y con lo que están haciendo. Ese orgullo suele institucionalizar a la empresa e incluso funcionar como un instrumento de marketing.

### ***Desventajas de las empresas familiares***

Así como las empresas familiares cuentan con características que les propicia ventajas competitivas, también cuentan con desventajas que las hacen vulnerables. La mayoría de las desventajas provienen particularmente de conflictos que surgen entre la superposición de valores familiares y empresariales. De acuerdo a Peter Leach (1993), las desventajas son:

- *Rigidez:* es muy frecuente que en las empresas familiares las cosas se hagan de la misma forma y durante mucho tiempo. Los procesos de cambios traen consigo una desorganización y ciertos riesgos comerciales, estos implican un vuelco en las filosofías y en las prácticas establecidas por los antecesores.
- *Desafíos comerciales:* los desafíos que afectan particularmente a las empresas familiares son tres: modernización de las prácticas obsoletas,

manejo de las transiciones e incremento del capital. Con respecto al primer desafío, frecuentemente los métodos utilizados en la empresa familiar son un producto histórico, que resulta del desarrollo de la tecnología o de un cambio en el mercado. Estas prácticas se pueden volver obsoletas de manera repentina. Con respecto al segundo desafío, este puede significar el triunfo o el fracaso de la empresa. Manejar las transiciones es un desafío muy difícil para la empresa, sobre todo porque se puede crear un posible conflicto familiar. En cuanto al último desafío, las empresas familiares suelen tener opciones mucho más limitadas que las empresas no familiares en lo que concierne al incremento del capital. Estas organizaciones suelen evitar la financiación proveniente de fuentes externas a la empresa.

- *Sucesión*: el paso de una generación a la otra y el cambio en el liderazgo organizacional que esto implica suele atravesarse con dificultades, ya que surgen problemas emocionales que deben ser conciliados en forma simultánea. A diferencia de las empresas no familiares, aquí el dilema es mayor en el orden psicológico y emocional relacionado con la familia. La sucesión representa una importante transición y de ella depende el éxito de la empresa.
- *Conflictos emocionales*: el ámbito familiar se fundamenta en aspectos emocionales, donde prevalece la lealtad y la protección, mientras que en la esfera empresarial, sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados. En las empresas familiares hay una fusión de estas dos instituciones que puede dar lugar a que surjan dentro de la empresa patrones de conducta emocionales que son profundamente irracionales e inapropiados.
- *Liderazgo y legitimidad*: la última desventaja hace referencia a la ausencia de liderazgo dentro de la organización, es decir cuando nadie dentro de la organización está facultado a hacerse cargo del mismo. En las empresas familiares se comete un error frecuente que es la renuencia a distribuir el poder.

## **2.5 La cultura y los valores dentro de las empresas de familia**

Según Schein (1992), la cultura es “un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.

De acuerdo a Santiago Doderó (2014), dada la particularidad de la conformación de las empresas familiares, el factor humano cobra gran importancia dentro de las mismas. Al momento de tomar decisiones dentro de la organización, no solo cobran relevancia los aspectos económicos, sino que también son importantes los individuos que la conforman, tanto a los miembros de la familia como a aquellos que no lo son. Las decisiones que se toman en el contexto de una empresa familiar influyen tanto en la empresa, como en la familia, por lo que hay que ser muy cuidadoso en este aspecto. Las decisiones en este tipo de organizaciones se adoptan poniendo en primer plano el comportamiento humano, por lo que, al tomarlas es importante tener en cuenta la cultura tanto de la empresa, como la de la familia, y sus intereses.

Por otro lado, los valores son una fortaleza competitiva para aquellas empresas familiares exitosas, dado que justifican los éxitos que logran. Cada familia tiene sus propios valores. En una organización, los valores conforman el marco de comportamiento de sus integrantes y se manifiestan en su cultura, la que a su vez, está fuertemente influenciada por los valores que la familia empresaria vive. Según Santiago Doderó (2014) es de suma importancia poder identificar los valores de la familia empresaria para así poder comprender el proyecto empresarial, dado que estos son la base de sustento del mismo.

Las empresas familiares se caracterizan por ser organizaciones estables, que típicamente se oponen al cambio debido a su sistema de creencias y valores

fuertemente asentados. Aronoff y Ward (1991) aseguran que los valores e ideales cultivados por la familia propietaria son, potencialmente, una vasta fuente de fortaleza y energía para una empresa. De acuerdo a estos, una familia propietaria robusta y con valores fuertes es quizás el mejor activo con el que cuenta la empresa.

Debido a esta fuerte presencia de la cultura, en este tipo de organizaciones suele cobrar especial relevancia el comportamiento de sus miembros en dedicar lo mejor de sus capacidades a mantener y hacer crecer la empresa, y la unidad existente entre ellos, que les otorga una extraordinaria fortaleza para afrontar la toma de decisiones (Gallo, 1997).

## **2.6 Administración de los recursos humanos en las empresas de familia**

De acuerdo a Chiavenato (1994), la administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La gestión de los recursos humanos hace referencia a los mecanismos que permiten atraer candidatos cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que los ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa (Rubio, 2004). De la teoría de recursos humanos se desprende el concepto de que la heterogeneidad de desempeños de las distintas empresas se debe a la capacidad de cada una de ellas de obtener ventajas competitivas por sobre sus competidores y de la habilidad para identificar, desarrollar, proteger y aprovechar los activos estratégicos empresariales, en especial los recursos humanos (Carrasco y Rubio, 2007).



Srotey manifiesta que, en general, los modelos de gestión de recursos humanos comúnmente afirman que los empleados deben ser considerados como activos valiosos dentro de la empresa y que debe haber un énfasis en el compromiso, la adaptabilidad y la consideración de los empleados como fuente de ventaja competitiva (Reid, Morrow, Kelly y McCartan, 2002). Es por esto que la gestión estratégica de los recursos humanos es importante para el desempeño de cualquier organización.

Autores como Pfeffer consideran que es necesario adoptar un conjunto de “mejores prácticas” para la gestión de los empleados, y con ello, lograr generar efecto positivo en el desempeño de la organización. Este autor, sugiere que el rendimiento de los trabajadores dentro de la organización es mayor cuando se utilizan un grupo complementario (*or “bundles”*) de prácticas de recursos humanos en conjunto. De acuerdo a este, dicha conclusión es válida para todas las organizaciones e industrias, independientemente de su contexto. El conjunto de “mejores prácticas” implementadas por las organizaciones exitosas de acuerdo a Pfeffer son: seguridad en el empleo; “*self-managed team/s*”; una amplia formación; alto nivel de compensación en el desempeño de la organización; reclutamiento selectivo; intercambio de información; la reducción de las diferencias de estatus (Reid, Morrow, Kelly y McCartan, 2002). Sin embargo, el problema que surge de este listado de “mejores prácticas” de gestión de los recursos humanos es que no hay coincidencia entre los distintos estudios, dado que algunos incluyen prácticas adicionales y suprimen otras, lo que lleva a que la definición de “mejores prácticas” se transforme en un concepto ambiguo. Por otro lado, de acuerdo a los autores Reid, Morrow, Kelly y McCartan (2002), estas “mejores prácticas” es en gran parte una lista de deseos de los literarios y puede parecer irreal o inalcanzable en ciertas empresas de mediano o pequeño tamaño.

En particular, Astrachan y Kolenko (1994) establecen que la relación especial entre la familia y la empresa aumenta la complejidad de los problemas de gestión y organización de la empresa familiar. Sugieren que su composición única (visto por muchos como una superposición entre la institución de la

familia y la institución empresarial) crea una situación volátil en cuanto a tareas de recursos humanos tales como selección de personal, compensación, evaluación y desarrollo personal. También proponen que las empresas familiares hacen uso en mayor medida de aquellas prácticas tales como revisiones del desempeño de los empleados, planes de compensación, políticas de trabajo escritas para los empleados y de descripciones de trabajo escritas, que de prácticas como planes de sucesión por escrito o requisitos formales de entrada para los miembros de la familia (Reid, Morrow, Kelly y McCartan, 2002). Por otro lado, establecen que si bien es cierto que dicho solapamiento institucional tiene el potencial de contribuir positivamente al éxito de la organización, también es cierto que puede dañar ambas entidades (Astrachan y Kolenko, 1994). Es por ello, que el argumento de que las organizaciones de hoy deben ganar ventaja competitiva a través de la utilización más efectiva de los recursos humanos parece poner a la familia bajo un mayor estrés (Lasnberg, 1983).

De Acuerdo a Ulrich y Lake (1990), la ventaja competitiva se puede establecer de diversas maneras, ya sea través de medios financieros, estratégicos y tecnológicos, sin embargo, la más perdurable y la más difícil de lograr está ganando ventaja competitiva a partir de la mejora de la capacidad organizativa de la gente. Estos autores definen a la capacidad organizativa como “la capacidad de una empresa para establecer estructuras y procesos que influyan en sus miembros para crear competencias organizativas específicas internas y así permitir a la empresa adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades estratégicas”. Astrachan y Kolenko (1994) sugieren que una capacidad organizativa limitada puede ser un factor clave que contribuya al fracaso de las empresas familiares en un mercado global cada vez más competitivo. Es por ello, que es de suma importancia entender el concepto y gestionarlo de manera adecuada para contribuir a la supervivencia de las empresas familiares. Por otro lado, estos mismos autores sostienen que debido a la omnipresencia de fuertes valores familiares y el compromiso de la familia hacia la empresa, las empresas familiares a su vez, parecen ser una organización singularmente capaz de aprovechar los elementos componentes

que Ulrich y Lake (1990) definen como esenciales para el establecimiento de la mencionada capacidad organizativa: una forma de pensar común, la capacidad de cambio, el liderazgo y las prácticas de recursos humanos.

Muchos estudios identifican a la etapa de evolución donde se encuentra la empresa como un factor de influencia significativa en lo que respecta al desarrollo de prácticas de recursos humanos en las empresas familiares. Mintzberg y Waters (1990) sugieren que la formalización de la empresa familiar es un resultado inevitable del crecimiento. De esta manera, los autores proponen que “ el crecimiento de la empresa impulsa el cambio en las prácticas de gestión, transformando la pequeña, personalizada y flexible firma basada en el conocimiento en una grande, más formal, económicamente poderosa corporación”, tal como lo demostró Damian Kehayoglu (1999) en su trabajo de graduación para la universidad de San Andrés. En etapas posteriores del desarrollo de la empresa, las prácticas centradas en la empresa son cada vez más utilizadas y son más dependientes del crecimiento del negocio. Leon y Guerrero (1998) formularon la hipótesis de que más prácticas, tales como revisiones formales de los empleados ,planes de compensación y de incentivos, descripciones de trabajo escritas, capacitación y planes de desarrollo de carrera se utilizan más ampliamente a medida que las empresas familiares crecen y se desarrollan. (Reid, Morrow, Kelly y McCartan, 2002).

Siguiendo el argumento de Lansberg (1983), en las empresas familiares existen contradicciones entre las normas y los principios que operan en la familia y los que operan en el negocio, contradicciones que con frecuencia interfieren con la gestión eficaz de la empresa familiar, y sobre todo afectan al área de recursos humanos (en cuanto a la mejora de las prácticas de selección, remuneración y equidad, evaluación, formación y desarrollo, y promoción). Este autor sugiere que para lograr una gestión eficaz se requiere el establecimiento de estructuras y procesos que separen la gestión y la propiedad, de esta manera se reducirían reducir los conflictos generados por tales contradicciones.

## **2.7 Ventajas y desventajas de trabajar en una empresa familiar**

Así como las empresas familiares en sí tienen ventajas y desventajas, trabajar en una de ellas también tiene sus pros y contras, siendo estos distintos de acuerdo a si se forma parte del núcleo familiar o no. Según Gonzalo Delfino (2015)<sup>3</sup>, algunas de las características y consecuencias de emprender en un entorno consanguíneo o de otra familia van desde la comodidad hasta el conocimiento de la gente o de estancarse profesionalmente. De acuerdo a este, trabajar en un entorno familia puede llegar a ser una experiencia reconfortante o frustrante a la vez. A continuación, se detallan algunas de las ventajas y desventajas, destacados en la literatura, de acuerdo a si forma o no parte del grupo familiar.

### ***Ventajas para los miembros de la familia***

En cuanto a las ventajas para los miembros de la familia, se podría considerar, en primer lugar, que la confianza es una de ellas. El hecho de trabajar en la empresa de la familia implica trabajar con personas a las cuales se conoce desde mucho tiempo y sobre las cuales se tiene mucha seguridad. Este aspecto único de las empresas familiares favorece al ambiente de trabajo, dando mayor confianza sobre sí mismo a cada integrante de la familia. En segundo lugar, la flexibilidad puede ser considerada como otra ventaja, dado que el ambiente de trabajo suele ser mas flexible en cuanto a los horarios laborales para aquellos miembros de la familia. En tercer lugar, la unidad y compromiso que se percibe en este tipo de empresas favorece a los miembros familiares, dado que estos entienden que están todos juntos en dicho negocio, y que trabajan hacia un objetivo común. Existe un sentimiento de unidad muy fuerte entre los miembros. En cuanto a los aspectos financieros, como se mencionó anteriormente, suele haber mayor predisposición a hacer sacrificios siempre que la empresa lo necesite.

---

<sup>3</sup> Grandes Pymes. 2015. Ventajas y desventajas de trabajar en una empresa familiar. <http://www.grandespymes.com.ar/2011/10/13/ventajas-y-desventajas-de-trabajar-en-una-empresa-familiar/>.

### ***Desventajas para los miembros familiares***

Así como existen ventajas, cuando hablamos de los miembros de la familia, estos también cuentan con desventajas a la hora de trabajar con familiares. En primer lugar, los lazos emocionales pueden ser considerados como una de ellas, dado que el trabajar con miembros de la familia puede conducir a conflictos familiares. Si bien, el conocer mucho a la persona con la cuál se trabaja es un beneficio, esto también puede convertirse en una desventaja. Al conocer tanto a la persona se sabe bien que es lo que la otra persona realmente quiere o que es lo que está sintiendo. Este tipo de lazos emocionales puede llegar a causar problemas en la empresa familiar. Por otro lado, en este tipo de empresas se suele dar el caso de promover o dar beneficios mayores a los que forman parte de la familia, incluso cuando estos no lo merecían. Los empleados no familiares pueden ver esta situación como un hecho injusto, provocando en ellos sentimiento de resentimiento y enojo. Otra desventaja que se suele dar en este tipo de organizaciones es que los familiares suelen mezclar las cuestiones personales con las cuestiones laborales, de este modo, los problemas personales pueden ser fácilmente llevados al ambiente de trabajo y, a su vez, problemas laborales al hogar. Esto puede dar lugar a problemas familiares que pueden llegar a afectar a la empresa familiar. Por otro lado, la resistencia al cambio existente en este tipo de organizaciones también puede ser considerada una desventaja, dado que los miembros familiares suelen tener el mismo “*background*” y la misma educación, por lo cuál el pensamiento en grupo y una fuerte resistencia al cambio es un posible riesgo. Por último, en empresas familiares suele ser difícil para un miembro de la familia tomar decisiones empresariales que afecten o tengan un impacto negativo sobre otro miembro familiar. Lo mismo sucede a la hora de dar un “*feedback*” negativo sobre su desempeño cuando este no fue el adecuado.

### ***Ventajas para los empleados no familiares***

Cuando se trata de los miembros no familiares, también se perciben ciertas ventajas y desventajas a la hora de trabajar en una empresa familiar. Respeto de las ventajas, la flexibilidad es una de ellas. Al igual que para los miembros familiares, el ambiente laboral en este tipo de empresas, como se mencionó anteriormente, suelen ser más relajados, y esto también puede ser un beneficio para aquellos que no forman parte de la familia. Muchas empresas familiares suelen tratar a todo su personal como si este fuese parte de la familia, generando así un ambiente laboral más flexible en este aspecto. Por otro lado, se puede considerar a la rapidez en la toma de decisiones como otra ventaja. Tomar decisiones importantes en una empresa de familia suele ser más fácil que en una empresa no familiar, dado que no suele ser necesario seguir todos los procesos burocráticos como muchas veces es necesario en las grandes organizaciones. Las empresas familiares suelen ser más flexibles. Por último, la estabilidad es otro factor que beneficia a los empleados no familiares, dado que, en el caso de las empresas de familia existe un fuerte deseo de mantener el negocio en funcionamiento, rentable y estable para las generaciones futuras, por lo cuál es un puesto de trabajo seguro para los empleados de la misma.

### ***Desventajas para los empleados no familiares***

En lo que respecta a las desventajas para los miembros no familiares, los problemas de inclusión son una de ellas. Al no formar parte del núcleo familiar, los empleados pueden sentirse excluidos de la empresa. Muchas veces se discuten cuestiones laborales fuera de la hora de trabajo o en reuniones en el hogar, lo cuál deja fuera de la discusión a los que no conforman el núcleo familiar. Por otro lado, se existen problemas en lo que respecta a la promoción de los empleados, dado que muchas veces ser promovido en una empresa familiar es difícil, especialmente si la elección es entre un empleado no familiar y un miembro familiar. Por último, la dificultad para generar cambios puede ser otra desventaja a la hora de trabajar en una empresa familiar. En este tipo de organizaciones, suele ser una tarea difícil realizar cambios, aún aquellos que mejoran la manera en que la empresa trabaja. Esto se debe a que los miembros familiares pueden presentar cierta resistencia buscando preservar sus tradiciones.

## **2.8 Influencia familiar y su efecto sobre las prácticas de recursos humanos**

Los estudios de empresas familiares plantean diversos factores de diferenciación entre una empresa familiar y una empresa no familiar. Uno de dichos factores hace referencia al grado de involucramiento e influencia del sistema familiar dentro del sistema empresarial (Barnett y Kellermanns (2006). De acuerdo a Astrachan, Klein y Smyrniotis (2002), hay tres dimensiones que deben ser consideradas a la hora de hablar de el grado de influencia familiar, ellas son: el poder, la experiencia y la cultura. Con estas tres dimensiones los autores proponen formar un índice de influencia al cuál denominan F-PEC, que permite hacer comparaciones entre distintas empresas familiares en lo que respecta al nivel de involucramiento de la familia en el negocio. La primera dimensión es el poder, el cuál refiere a que una familia puede influir dentro del negocio ya sea por ser propietaria, por formar parte del gobierno de la misma o participar en la administración de la empresa. Estas dos últimas formas de poder pueden ser medidas como la proporción de representantes de las familias que son miembros de los órganos de gobierno o de gestión. En segundo lugar, se encuentra la dimensión relativa a la experiencia. En esta dimensión los autores se refieren al traspaso generacional, argumentando que se gana experiencia a medida que se va pasando de generación en generación, y, que es en el traspaso de la primera a la segunda generación donde se adquiere mayor experiencia, dado que es la primera generación la que instala nuevos rituales, mientras que la segunda y subsiguientes contribuyen proporcionalmente menos valor a este proceso. Por otro lado, sostiene que el número de miembros de la familia relacionados con el negocio es también un buen indicador de la dimensión de la experiencia que la empresa recibe de la familia. Por último, proponen la cultura como la tercera dimensión de influencia, refiriéndose tanto a los valores empresariales como a los familiares. De acuerdo a estos, una empresa puede ser considerada una empresa familiar cuando la familia y los negocios comparten los supuestos y los valores de la familia (Astrachan, Klein y Smyrniotis 2002).

De acuerdo a Barnett y Kellermanns (2006), el nivel de involucramiento e influencia del sistema familiar en las empresas familiares tiene efectos únicos en las percepciones de justicia de los empleados no familiares con respecto a la aplicación de prácticas de recursos humanos. De acuerdo a estos autores, la influencia familiar tiende a afectar las prácticas de recursos humanos dado que, en la empresa familiar, se produce una integración o solapamiento entre lo que llamamos valores y objetivos familiares y los valores y objetivos del negocio en sí. Aunque por definición existe un cierto grado de influencia de la familia dentro de las empresas familiares, no todas presentan la misma densidad de influencia.

La presencia del sistema familiar en la empresa familiar afecta todos los aspectos del negocio (Astrachan et al., 2002; Habbershon et al., 2003; Klein et al., 2005), especialmente el área de recursos humanos de la empresa. Barnett y Kellermanns (2006) afirman que la influencia familiar puede tener tanto efectos positivos como negativos en lo que respecta a la justicia en las prácticas de recursos humanos dentro de las empresas familiares, y, a su vez, que la naturaleza de ese efecto se relaciona directamente con el alcance que tiene dicha influencia dentro de la empresa. Sin embargo, al ser la influencia familiar una mezcla de poder, cultura y experiencia, es una tarea compleja especificar el nivel exacto de influencia que impacta en efectos positivos o negativos sobre las prácticas de recursos humanos de una empresa familiar. Estos, sostienen que diferentes niveles de influencia familiar pueden afectar la equidad en las prácticas de recursos humanos de manera diferente, y, a su vez, que dichas prácticas van a tener efectos distintos sobre la percepción de justicia de los empleados no familiares, es decir, las percepciones de justicia tanto procesal como distributiva e interrelacional se van a ver afectadas de acuerdo a los distintos niveles de influencia familiar presentes en la empresa. Dicho de otra manera, Barnett y Kellermanns (2006) sostienen que es probable que el nivel de influencia de la familia dentro de las empresas familiares impacte directamente en la evaluación que realizan los empleados no familiares tanto sobre la equidad de los resultados como sobre la imparcialidad de los procesos por el cual se determinaron dichos resultados.



Barnett y Kellermanns (2006), para facilitar el estudio de dicho efecto, sugieren dividir la influencia familiar en tres niveles (bajo, moderado o alto) de acuerdo a como ésta se presenta en la empresa. En primer lugar, se encuentran aquellas empresas donde hay un bajo nivel de influencia, es decir, las interacciones entre el sistema familiar y el sistema empresarial son escasas o directamente no existen. Para este tipo de situaciones usan el término “*dormant family influence*” (DFI). Son empresas en las cuales, al haber poca inter-relación entre los distintos sistemas, hay pocos efectos recíprocos. La evaluación que realizan los empleados no familiares sobre la equidad de los resultados y sobre la imparcialidad de los procesos por el cual se determinaron dichos resultados no se ve afectada por la influencia familiar, dado que las interacciones entre la unidad familiar y el sistema empresarial son escasas. Al haber poca influencia familiar, este tipo de empresas no se basan en la experiencia de los miembros de la familia y no están sometidos al poder ejercido por estos (Astrachan, 2002), lo cual, de acuerdo a los autores, aliviaría de cierto modo la incertidumbre que afecta a los empleados no familiares. A su vez, al no involucrar la cultura familiar dentro del sistema empresarial, los empleados no familiares en empresas DFI no pueden percibir los aspectos positivos que la misma genera, impidiendo la fomentación de lazos fuertes, del fuerte sentido de identidad con la empresa y del compromiso con sus valores y objetivos. En consecuencia, en dichas empresas si bien es poco probable que surjan problemas que afectan a las prácticas de recursos humanos tales como el nepotismo, el favoritismo y el sesgo en contra de los miembros no familiares, también es poco probable que existan efectos positivos en el desarrollo de las prácticas de recursos humanos justas. Estos proponen que las políticas y procedimientos de recursos humanos que implementan las empresas familiares DFI no se diferencian mucho de aquellas implementadas por las empresas no familiares.

En el otro extremo, se encuentran aquellas empresas donde hay un alto o excesivo nivel de influencia familiar y donde la interacción entre el sistema empresarial y el sistema familiar se torna contraproducente. Para referirse a

estas, Barnett y Kellermanns (2006) usan el término “*restrictive family influence*” (RFI). Estos autores sostienen que en empresas del tipo RFI, se tiende a hacer uso de prácticas de recursos humanos que se caracterizan por un mayor grado de injusticia para los miembros no familiares, debido a la falta de auto-control y abuso de autoridad de los familiares. En este tipo de empresas, la influencia familiar actúa como un factor restrictivo y negativo por sobre las prácticas y políticas de recursos humanos, afectando la equidad de las mismas. En cuanto a los procesos de decisión, estos son propensos a exhibir “*bias*” (sesgos) y los tomadores de decisiones es probable que sean incapaces de ejercer el autocontrol cuando toman decisiones que favorecen sistemáticamente miembros de la familia.

Por último, se encuentran aquellas empresas donde el nivel de influencia es moderado, para las cuales usan el término “*facilitating family influence*” (FFI). De acuerdo a estos, este tipo de empresas son capaces de gestionar eficazmente la participación y la interacción entre la unidad familiar y el sistema empresarial, creando así diversas ventajas y beneficios en lo que respecta a las prácticas de recursos humanos, la confianza, el liderazgo, la toma de la estrategia y los procesos de toma de organización (Habbershon y Williams, 1999). Si bien en las FFI la interacción familiar-empresarial es eficaz, los miembros de la familia se pueden ver beneficiados con las prácticas de recursos humanos, pero, en este caso, deben asegurarse que también dichas prácticas protejan los derechos de los empleados no familiares. Este tipo de empresas cuentan con la experiencia de la familia y evitan el abuso de poder de la familia restringiendo comportamientos inaceptables (Barnett y Kellermanns 2006).

## **2.9. La justicia en las empresas familiares**

Para las empresas familiares el mayor desafío se encuentra en la gestión eficaz de los recursos humanos, sobre todo la de aquellos empleados no familiares (Chua, Chrisman, y Sharma, 2003), dado que la mayoría emplean a

un mayor número de empleados no familiares que miembros de la familia (Deloitte & Touche de Estudio, 1999). Por lo tanto, la atracción de los empleados no familiares calificados y el fomento de actitudes y comportamientos que crean valor entre estos empleados, pueden ser factores importantes en el éxito o fracaso de las empresas familiares (Chrisman, Chua, y Litz, 2003;. Chua et al, 2003).

Barnett y Kellermanns (2006) argumentan que asegurar el compromiso y la cooperación de los empleados no familiares es probable que sea más difícil si no perciben que tanto los resultados de las decisiones, como los procesos de toma de decisión y los tomadores de decisiones son justos. Si bien es cierto que los problemas en relación a la justicia y equidad están presentes en todo tipo de organizaciones, es decir familiares como no familiares, este se agrava en lo que respecta a las primeras. El motivo principal, de acuerdo a estos autores, es que, como se mencionó en la sección anterior, la presencia de la familia y su influencia en la empresa afecta directamente las percepciones de justicia por parte de los empleados no familiares, causando efectos únicos en las prácticas de recursos humanos, generando en ellos percepciones acerca de la equidad en el tratamiento que experimentan en comparación con los miembros familiares (Barnett y Kellermanns, 2006). Por otro lado, si bien es cierto que los problemas relativos a la justicia afectan a ambas poblaciones, es decir a los miembros familiares y a los no familiares, estos últimos se enfrentan a un rol más complejo e incierto, dado que si bien forman parte de la empresa, no forman parte de la familia y esto afecta de manera directa la percepción de la justicia (o injusticia) entre estos trabajadores (Mitchell, Morse, y Sharma, 2003).

La investigación sobre justicia organizacional ha identificado tres tipos de percepciones de justicia que se relacionan con las recompensas, los procedimientos y las interacciones que tienen lugar en el trabajo. La primera es la “justicia distributiva” que hace referencia a las percepciones de la equidad de los resultados de un proceso de decisión en comparación con los resultados de otros individuos (Adams, 1965). En segundo lugar, se encuentra la “justicia procesal” que refiere a la equidad percibida de los procesos de toma de

decisiones mediante el cual se determinan los resultados (Thibaut y Walker, 1975). Por último, se encuentra la “justicia interaccional”, que se define como la calidad del tratamiento interpersonal recibido cuando los procesos de decisión se llevan a cabo. De acuerdo a Barnett y Kellermanns (2006), las percepciones de justicia distributiva, procesal e interaccional afectan tanto el intercambio de relaciones sociales entre los empleados y la organización, como las relaciones entre los empleados y los tomadores de decisiones y por último, la identificación de los empleados con la organización.

Por otro lado, la Teoría de la Justicia (en inglés, *fairness theory*), desarrollada por Cropanzano, Byrne, Bobocel, y Rupp, ofrece una perspectiva sobre cómo los empleados no familiares pueden formar las percepciones de justicia acerca de las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares. Esta teoría sugiere que las percepciones de justicia se forman a partir de un proceso donde se valora la responsabilidad o la culpa de quien ha cometido un acto ya sea percibido como justo o injusto. El modelo fue construido bajo las investigaciones desarrolladas sobre la responsabilidad y sobre el pensamiento contrafactual, y propone que la evaluación de justicia de una situación se hace mediante una serie de juicios hipotéticos (Farthing 2012). De acuerdo a esta teoría, las personas tienen más probabilidades de percibir la injusticia cuando se cumplen tres condiciones. La primera condición es que exista una lesión, es decir que se haya producido un daño. A este primer elemento lo identifican como la condición "*would*", la cual implica que el individuo perciba sensación de daño hacia su persona y a su vez éste debe ser capaz de preguntarse si la situación podría haber sido mejor de otra manera, es decir este debe ser capaz de imaginar situaciones alternativas más positivas. En segundo lugar se encuentra el componente de "*could*", el cuál implica que el individuo debe poder determinar quién es el responsable de la práctica en cuestión, si es que existe algún responsable, y si esa persona o entidad tiene discreción para actuar de manera diferente, es decir, si la conducta fue discrecional. Para ello, se requiere que el empleado no familiar vincule la práctica en cuestión con la unidad de la familia, la entidad, y/o con los miembros familiares tomadores de decisiones. Por último, el componente de "*should*", el cual implica la

transgresión moral, es decir en este caso el individuo debe poder efectuar un juicio ético respecto a la situación, y si ésta viola el código moral de la persona va a ser percibida como una situación injusta. Para ello sería necesario que el empleado no familiar crea que el proceso de toma de decisiones de recursos humanos y/o la forma en que se llevó a cabo por los tomadores de decisiones, viola su propia norma personal de lo que es ético. En este caso el individuo se pregunta si se tendría que haber actuado de otra manera. Las percepciones de justicia de los empleados no familiares son así resultado, en parte, de su evaluación del grado en que se cumplen estas tres condiciones (Barnett, Kellermanns, 2006) haciendo una comparación entre la situación actual y situaciones referenciales. La mayoría de las veces la situación referencial es hipotética, es decir los individuos se imaginan una circunstancia diferente a la situación actual, alternado mentalmente algunos elementos para crear una situación hipotética alternativa a la realidad. Esta re-imaginación mental es la base del pensamiento contrafactual, donde el individuo compara la realidad con aquello que "podría haber sido". Entonces, de acuerdo a esta teoría, los individuos, para analizar si una situación fue justa o no, desarrollan en pensamiento contrafactual de las condiciones "*would*", "*could*" y "*should*", evaluando si el daño, el control y la infracción moral están presentes imaginando una situación hipotética y comparando ese referente con la realidad actual (Farthing, 2012).

Desde el punto de vista de la Teoría de la Justicia, en aquellas empresas familiares donde las prácticas de recursos humanos sufren de prejuicios, inconsistencias y explicaciones inadecuadas sobre por qué estas favorecen a los familiares por sobre los empleados no familiares, estos últimos son más propensos a sentir la condición del "*would*" propuesta por esta teoría. Además, sugieren que, dado que los miembros de la coalición dominante, (es decir, el directorio ejecutivo y el equipo de dirigentes encargados de la toma de decisiones más importantes sobre la dirección y los objetivos de una empresa), es probable que sean miembros de la familia, los empleados no familiares son más propensos a culpar a la unidad de la familia o los miembros individuales de la familia, llegando a la conclusión de que los resultados y los procesos

"podrían" (*could*) haber sido diferentes, es decir más justos. Por último, los empleados no familiares son propensos también a la conclusión de que los problemas de nepotismo, la injusticia, y la selección adversa violan sus propios principios éticos y morales, y que la empresa familiar y sus tomadores de decisiones "deberían" (*should*) haber actuado de otra manera en cuanto a la implementación de prácticas de recursos humanos (Barnett y Kellermanns 2006).

## **2.10 Principales problemas en prácticas de recursos humanos en las empresas familiares**

Este trabajo de graduación pretende examinar y estudiar cuatro prácticas de recursos humanos características como lo son la selección, la retribución, la evaluación del desempeño y el entrenamiento, para luego poder analizar cómo se desarrollan las mismas en el contexto de las empresas familiares estudiadas.

Lansberg (1983) realizó un estudio de dichas prácticas y propuso una serie de potenciales dificultades a las que se enfrenta la empresa familiar dada la superposición de estas dos instituciones y su manera de definir las relaciones sociales en base a diferentes valores, normas y principios. Por un lado, los valores y patrones de conducta de la familia se apoyan en consideraciones del tipo emocional, alentando la protección y el desarrollo de la familia, mientras que por el otro lado, los valores y conductas empresariales ponen de relieve el rendimiento y los resultados, sobre la base del cumplimiento de las tareas con éxito (Leach 1993). En el medio está el interrogante de cómo debe resolver esas prácticas el dueño en el contexto de una empresa familiar, cumpliendo éste de manera simultánea el rol de padre, poniendo énfasis en los valores familiares y de CEO, resaltando los valores de la empresa.

### **2.10.1 Problemas de la Selección**

Chiavenato (2001) define la selección de recursos humanos como la acción de "escoger a la persona adecuada para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización". De esta manera, de acuerdo al autor, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

1. Adecuación de la persona al cargo.
1. Eficiencia de la persona en el cargo.

Lansberg (1983) plantea que en lo que concierne a la selección, por un lado, la institución familiar se basa en el principio de ayuda incondicional. Establece que por lo general, los familiares se sienten con derecho a "reclamar su parte" de la empresa familiar; demandando en ella oportunidades de trabajo, independientemente de su competencia profesional. Por otro lado, la institución empresaria se basa en el principio de contratar a aquel individuo que sea mas competente para el puesto de trabajo que se solicita. Lansberg (1983) sugiere que el fundador sabe que la empresa no puede convertirse en una agencia de bienestar social, y que la contratación de demasiados individuos incompetentes (si son "familia" o no), sin duda, pone en peligro la eficacia e incluso la supervivencia de la empresa. La dificultad se manifiesta cuando el fundador se ve obligado a tener que decidir entre seguir el principio que rige a la familia y contratar a un familiar ya sea incompetente o responder a los principios de la empresa por más que esto lo lleve a romper su relación con alguna parte de la familia.

### **2.10.2 Problemas de Compensación y Equidad**

Chiavenato (2001) define la compensación o recompensa como la "retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien". Establece que es el

elemento fundamental en la gestión de persona en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización.

Un concepto importante a tener en cuenta cuando hablamos de compensación es el de administración de salarios. Chiavenato (2001) lo define como el “conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.” De esta definición se desprenden dos formas de equilibrio necesarias de lograr para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas:

1. Equilibrio interno: implica coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia organización. Este es alcanzado mediante la información de cargos, basadas en un programa previo de descripción y análisis de cargos.
2. Equilibrio externo: coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo. Este segundo equilibrio se alcanza a través de la información externa obtenida sobre investigación salarial, sobre la cual la organización se basa para establecer su propia política salarial. (Chiavenato, I. 2001).

De acuerdo a Lansberg (1983), el conflicto que se presenta en lo que respecta a la compensación es estructural, es decir va a existir "independiente de la voluntad del fundador." Por un lado, en la familia, los principios en los cuales se basa el intercambio de recursos son principios mas bien afectivos implícitos, que centran la atención de cada persona en las necesidades y en el bienestar al largo plazo de la otra persona, y no en el valor específico de los bienes y servicios que se intercambian. La familia busca “asignar derechos de emisión de conformidad con las necesidades de desarrollo” (Lansberg, 1983).

Por otro lado, el proceso de dar y recibir que opera en la empresa se basa en principios económicos que obligan a los individuos a “ser explícitos acerca tanto del valor de mercado de los bienes y servicios que se intercambian y del



plazo dentro del cual el intercambio se llevará a cabo”. En este contexto se asignan salarios y otros beneficios en base al valor de mercado y al historial de rendimiento.

Dados estos principios disímiles, el autor sugiere que los fundadores se enfrentan a dificultades a la hora de tomar decisiones acerca de los términos de la indemnización con sus familiares, dificultad que suele concluir en compensaciones para los familiares ambiguas, dado que derivan de un híbrido de criterios familiares y de negocios generando procesos disfuncionales dentro de la empresa.

Por otro lado, el autor afirma que en este solapamiento de instituciones surgen otros problemas a los que se enfrenta el fundador, problemas relacionados a las normas de equidad en las cuales se basan las distintas instituciones.

Por un lado, en la familia existen dos normas dominantes de justicia, dependiendo de si se habla de la relación vertical, es decir relación entre padres e hijos, o de la relación horizontal, es decir relación entre hermanos. En familia verticales relaciones la equidad se basa en el concepto de necesidad, siendo los padres los que asignan recursos de manera que satisfagan las necesidades de sus hijos, mientras que en la familia horizontal, la equidad se basa en la igualdad.

Por otro lado, la empresa opera bajo el concepto de mérito. Es decir, no se tiene en cuenta la necesidad ni la igualdad, sino que el nivel de compensación se determina en base a su competencia en el cumplimiento de las metas organizacionales. Bajo este concepto, los individuos más productivos reciben más recursos.

De acuerdo a Lansberg (1983) “el choque entre los principios de justicia que operan en la familia y en la empresa se encuentran en el centro del problema de nepotismo. Visto desde la perspectiva de los sistemas de superposición, el

nepotismo se produce cuando las reglas básicas que definen la equidad en el sistema de tareas se violan - es decir, cuando se le atribuyen a la familia recompensas y privilegios a la que no tienen derecho sobre la base del mérito y competencia que rige en la empresa.”

### **2.10.3 Problemas en la evaluación del desempeño**

La tercer práctica de recursos humanos analizada por Lansberg (1983) es la evaluación del desempeño. Según Chiavenato (2001): "La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona". A la hora de evaluar el rendimiento de un familiar que trabaja en la empresa los fundadores también se enfrentan con ciertas dificultades dada la superposición de instituciones.

En la institución familiar, el concepto de evaluación “parece ser una idea descabellada”. En un sistema familiar individuos son vistos como fines en sí mismos, es decir su posición está determinada más por lo que la persona "es" que por lo que el individuo "hace". Por el contrario, en el sistema de la firma, el concepto de evaluación surge de la naturaleza del sistema, cuya función es la productividad económica. Es necesario poder diferenciar entre los empleados para así identificar a los de mayor rendimiento. En este sistema, se los mira a los individuos como "medios" que “fines”.

Por estas divergencias en principios, al querer evaluar el desempeño de sus hijos, los fundadores típicamente se enfrentan a una situación de estrés, dada la imposibilidad de responder de manera simultánea tanto a las normas y principios que riegen en la familia como a aquellas que rigen en la empresa. Por otro lado, Lansberg (1983) argumenta que estas dificultades se agravan en cuanto la incompetencia de un familiar es cubierta por aquellos empleados no familiares, ya sea para ganarse el favor del familiar incompetente o para no

generar un enfrentamiento con el fundador. Esta acción generada por los empleados nos familiares tiene como resultado dificultar la evaluación de rendimiento efectuada por el fundador a causa de la falta de información.

#### **2.10.4 Problemas en el Entrenamiento y Desarrollo**

La última práctica analizada por Lansberg (1983) es la referente al entrenamiento y desarrollo de los empleados en el contexto de la empresa familiar. Chiavenato (2001) hace una distinción entre tres distintos conceptos de educación:

1. Formación profesional: “es la educación profesional institucionalizada o no, que busca prepara y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y a largo plazo”
1. Desarrollo profesional: “es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para que sea más eficiente y productivo en su cargo. Tiene objetivos más amplios que los de la formación, y se sitúan a mediano plazo”.
2. Entrenamiento: es “un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de los objetivos definidos”. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas.

Al desarrollar esta práctica de recursos humanos, al igual que en las descritas anteriormente, nos encontramos con un choque entre los principios y normas de las dos instituciones que componen la empresa familiar: la familia y la empresa. Este choque dificulta la capacidad del dueño máximo de gestionar con eficacia la formación y el desarrollo de los miembros de la familia. De acuerdo al autor, el dueño se enfrenta con dificultades a la hora de separar las necesidades individuales de los miembros de la familia con aquellas necesidades de la empresa. En este caso, el principio que rige en el contexto

familiar es el de proporcionar oportunidades de aprendizaje diseñadas para satisfacer las necesidades de desarrollo del individuo particular, es decir centrarse en "lo que es mejor para él o ella." Distinto es lo que ocurre en el contexto empresarial, donde el principio que rige es el de proveer oportunidades de entrenamiento diseñadas para satisfacer las necesidades no del individuo en particular, sino de la organización en conjunto. Es decir, la capacitación desde la perspectiva empresarial debe hacer "hincapié en las experiencias de aprendizaje que aumentarán la capacidad del individuo para alcanzar las metas organizacionales".

Al igual que en las prácticas mencionadas anteriormente, típicamente las necesidades de los individuos en la familia divergen de aquellas necesidades de la empresa.



Universidad de  
**San Andrés**

Cuadro 2 - Normas que gobiernan las dos instituciones.

<b>Prácticas</b>	<b>Valores familiares</b>	<b>Valores empresariales</b>
Selección	Proveer oportunidades a los familiares que las necesiten (particularmente si son sus hijos).	Contratar solo a aquellos que sean competentes.
Compensación	Asignar salarios de acuerdo con las necesidades de desarrollo de cada familiar.	Asignar salarios y otros beneficios de acuerdo con el valor de mercado y la performance histórica.
Evaluación	No diferenciar entre hermanos. Ver a los individuos como “fines” y no como “medios”.	Diferenciar entre empleados para identificar a los de mayor rendimiento. Ver a los individuos como “medios” y no como “fines”.
Entrenamiento	Proveer de oportunidades de entrenamiento diseñadas para satisfacer las necesidades individuales.	Proveer oportunidades de entrenamiento diseñadas para satisfacer las necesidades de la organización.

Fuente: Lansberg 1983.

### 3. TRABAJO DE CAMPO

#### 3.1 Introducción

El propósito del presente trabajo de campo es comparar el desarrollo presentado a partir de la revisión bibliográfica realizada, con lo que realmente ocurre en la práctica de recursos humanos en algunas empresas familiares argentinas. Para lograrlo, se entrevistó personalmente a gerentes del área de recursos humanos de las empresas seleccionadas, siempre y cuando éste no fuera un miembro de la familia, y por otro lado, a un miembro familiar que ocupe un cargo directivo dentro de la compañía.

Con este objetivo se relevaron a cinco empresas que cumplen con los requisitos planteados en la metodología:

- Empresas familiares argentinas de mediano y pequeño tamaño
- Que tengan un área de recursos humanos activa
- Que se encuentren transitando como mínimo por la segunda generación

Las empresas sobre las que se realizó el estudio son<sup>4</sup>:

<b>Empresa</b>	<b>Antigüedad (años)</b>	<b>Etapa Generaciona I</b>	<b>Rubro</b>	<b>Cargo de los entrevistados</b>
<b>Caso A</b>	30	2°	Concesionarios	Gerente Administrativo - Gerente de RRHH
<b>Caso B</b>	58	3°	Constructora	Gerente Ejecutivo - Gerente de RRHH
<b>Caso C</b>	18	2°	Metalúrgica	Empleada familiar - Gerente de RRHH

4

Para mantener la confidencialidad de los entrevistados no se mencionará el nombre comercial de las empresas.

<b>Caso D</b>	61	3°	Productora y embotelladora de bebidas alcohólicas	Gerente comercial - Gerente de RRHH
<b>Caso E</b>	37	3°	Retail	Auditor Interno - Gerente de RRHH

Para reunir la información necesaria de dichas empresas, se realizaron entrevistas personales y abiertas. Dichas entrevistas fueron semi-estructuradas, es decir, se llevaron a cabo utilizando una guía de preguntas (ver anexo 1) que de ninguna manera fue exhaustiva, sino que los entrevistados fueron incentivados a hablar libremente de cualquier aspecto que le pareciera conveniente y relevante para los fines de la investigación.

### **3.2 Caso A**

#### ***Introducción***

Este caso es una empresa familiar propietaria de una concesionaria de automóviles de una marca reconocida, ubicada en la Región del Cuyo. Fue fundada en 1985 por los integrantes de la primera generación, que hoy en día continúan trabajando dentro de la empresa, en conjunto con los de la segunda generación. La primera generación esta compuesta por un matrimonio de aproximadamente cincuenta años de edad, mientras que la segunda generación esta compuesta por uno de los hijos del matrimonio de veinticinco años de edad. En la empresa actualmente se encuentran trabajando, además del hijo, dos sobrinas de dicho matrimonio, que si bien no son propietarias de la empresa, trabajan de manera operativa dentro de la misma y conforman a los fines de este trabajo lo que denominamos el grupo familiar. Hoy en día dentro de la empresa cuentan con un equipo de trabajo compuesto por 53 personas aproximadamente.

## ***Influencia***

Con respecto al poder, la propiedad de la empresa está en manos del matrimonio, representantes de la primera generación, es una empresa completamente familiar, es decir, no posee propietarios no familiares. Si bien es una empresa que no posee órganos de gobierno, esta cuenta con un consejo de administración conformado por el directorio, donde nuevamente la totalidad de sus integrantes son miembros familiares. Este está conformado por los tres miembros familiares con relación de primer grado entre sí, es decir por el matrimonio y uno de sus hijos.

En cuanto a la experiencia de la familia dentro de la empresa, como se mencionó anteriormente, la empresa está transitando por la segunda generación. Actualmente, se encuentran trabajando activamente tanto miembros de la primera como de la segunda generación. Como bien se mencionó anteriormente, de la primera generación se encuentra involucrado el matrimonio. Además de ser los integrantes del directorio, uno de ellos ocupa el cargo de gerente administrativo de la empresa, mientras que el otro miembro no tiene un puesto asignado mas allá de director. En cuanto a la segunda generación, se encuentran trabajando activamente en la compañía tres miembros familiares, uno de ellos se relaciona de manera directa con los propietarios de la compañía, es decir la relación entre ellos es de primer grado (hijo), mientras que con los otros dos miembros familiares la relación es de tercer grado, siendo estas las sobrinas del matrimonio fundador. Es importante hacer esta distinción ya que se presenta distinto tratamiento en lo que respecta a la aplicación de las prácticas de recursos humanos para aquel miembro familiar de primer grado, que para aquellos de segundo grado. En cuanto a aquel miembro que posee relación directa con los propietarios, este además de formar parte del directorio, ocupa el cargo de contador y responsable de sistemas en la empresa. Por otro lado, los otros dos miembros no poseen cargo en el directorio, sino que solo tienen cargos operativos en el área de la tesorería de la empresa.



En lo que respecta a la cultura, hay una fuerte presencia de aquellos valores de la familia en la empresa, es decir, los valores compartidos por la familia se relacionan con aquellos de la empresa. Sin embargo, los valores de la empresa no se limitan solo a aquellos de la familia, sino que además poseen valores de la marca a la cuál representan en su rubro, siendo esta una marca que se sustenta mucho en sus valores como pilar de la compañía.

Por todo lo mencionado anteriormente, es decir, por centrarse el poder en manos de la familia, por el nivel de experiencia familiar presente en la compañía y por la cultura compartida por ambas instituciones (familia y empresa), se podría considerar que la familia posee un nivel de influencia alto dentro de la empresa, es decir, podría considerarse que se encuentra en la dimensión que Barnett y Kellermanns (2006) denominan “*restrictive family influence*”.

### **Prácticas de recursos humanos**

1. En cuanto a la **selección** del personal, si bien manifestaron que en el pasado a la hora de seleccionar al personal, tanto en el caso de familiares como no familiares, se basaban en criterios de intuición, actualmente dichos criterios cambiaron. Hoy en día, las búsquedas de personal cuando se trata de miembros no familiares son más profesionales, basándose en la capacidad del individuo, en análisis psicotécnicos, análisis médicos, entre otros criterios. Sin embargo, cuando hablamos de miembros de la familia, existe una particularidad en dicha organización dado que, hay una diferenciación en el tratamiento de acuerdo al grado de parentesco. En el caso de familiares de primer grado (padre-hijo), los criterios de selección no aplican, y todo aquel que sintió o sienta el derecho de reclamar su inserción en la empresa se los incorporó o se los incorporará, por el solo hecho de ser familiares directos, independientemente de sus capacidades. Distinto es el caso cuando se trata de familiares de tercer grado en adelante, dado que si bien los que se encuentran actualmente trabajando en la organización fueron incluidos en el pasado cuando el criterio utilizado era la intuición, hoy en día, si un nuevo

miembro desea incorporarse, este debe pasar por el mismo procedimiento que se aplica a los empleados no familiares.

2. En lo que hace referencia a la **compensación y la equidad**, el tratamiento dado a los empleados familiares y a los no familiares es distinto, y a su vez también es distinto en el caso de familiares de primer grado y los de tercer grado en adelante. En lo que respecta a los empleados no familiares y a aquellos familiares pero de tercer grado en adelante, se aplica para todos el mismo criterio, es decir, se los remunera en base a su resultado y su desarrollo dentro de la empresa. Sin embargo, cuando hablamos de familiares de primer grado, el entrevistado familiar manifestó que existe una diferenciación o defasaje en los criterios usados para el resto de los empleados dado que “la empresa uno la formo para ellos. Hay que buscar un equilibrio: ni que destruyan la empresa sacándole fondos ni que pasen necesidades por no ganar lo que corresponde”.

3. Por otro lado, existen criterios formales escritos a la hora de **evaluar el desempeño** de todos los empleados dentro de la empresa, los cuales proporcionan, en un principio, igualdad en el tratamiento a ambas poblaciones. Sin embargo, dicha práctica no se formaliza en el caso de los empleados familiares y tampoco en el caso de los empleados de alto rango jerárquico, por lo cuál no se cree que haya una diferenciación en cuanto a familiar y no familiar específicamente. Por otro lado, se manifestó que existe cierta dificultad a la hora de llamar la atención al personal cuando se trata de un familiar. Muchas veces se da el caso de que “no se desempeñan como se deberían desempeñar y se mantienen en el tiempo por confianza” solo para evitar generar fricciones en la familia o herir sentimientos de los familiares.

4. Por último, en cuanto al **entrenamiento y desarrollo** de los empleados dentro de la empresa familiar, si bien estos son diferenciales de acuerdo al cargo a los que se apunta, dentro de la empresa se promueve permanentemente la capacitación y el entrenamiento para todo el personal. En este aspecto, se da un tratamiento igualitario a todos los empleados, tanto a los familiares como aquellos no familiares. El entrenamiento es considerado un

factor clave para el éxito de la empresa, y ponen mucho énfasis sobre todo en el entrenamiento de los no familiares, dado que se considera que es una herramienta necesaria para que la empresa pueda seguir funcionando de manera exitosa en el caso de que los familiares no se encuentren presentes.

### ***Justicia***

Si bien es cierto que existe un tratamiento diferencial para los miembros de la familia de primer grado, parece ser que los empleados no familiares no se plantean si dicha diferencia es justa o no. De los datos recolectados en la entrevista, se puede deducir que los empleados no familiares perciben que la diferencia se origina en un factor dado, que es el hecho de pertenecer o no al grupo familiar. En este caso, el grupo de empleados se evalúa y se mide con un conjunto de criterios que es completamente distinto a aquellos criterios mediante los cuales se relaciona la familia. Por otro lado, en esta empresa se presenta una particularidad, que es el tratamiento no diferencial que se le da a aquellos miembros familiares que no son de primer grado, es decir, en ellos aplican las prácticas de recursos humanos como a los demás miembros no familiares y tienen los mismos derechos y obligaciones. Para concluir, se podría decir que desde el punto de vista de la justicia procesal, interrelacional y distributiva, a pesar de que existe un tratamiento claramente diferencial entre ambas poblaciones, no se percibe injusticia dado que los dos universos (los empleados y la familia) funcionan con una lógica completamente distinta.

## **3.3 Caso B**

### ***Introducción***

Esta empresa familiar es una empresa que se encarga del asesoramiento, la provisión y distribución de materiales de construcción. Fue fundada en 1957 por un representante de la primera generación, luego se incorporaron los hijos del fundador, siendo estos actualmente los que poseen la mayoría de la propiedad de la empresa. Luego, se incorporó a la empresa la tercera

generación, estando esta conformada por dos de los nietos del fundador, de aproximadamente cuarenta años de edad, los cuales desempeñan trabajo operativo dentro de la misma. Esta empresa cuenta con aproximadamente treinta sucursales distribuidas en distintos puntos del país, y está compuesta por un personal de 400 personas aproximadamente.

### ***Influencia***

En relación al poder dentro de la empresa familiar, la propiedad de la empresa está mayoritariamente en manos de la familia, es decir, el noventa y ocho por ciento de las acciones de la empresa están en manos de tres familiares de primer grado, siendo todos ellos miembros de la segunda generación. Una minoría de las acciones están en manos de personas ajenas a la empresa que no se desempeñan en la misma. La empresa posee tres mesas de gobierno; en primer lugar, se encuentra la mesa de accionistas, conformada por los tres accionistas integrantes de la segunda generación y, además, dos directores ejecutivos también familiares, integrantes de la tercera generación, es decir, esta es una mesa conformada completamente por miembros familiares. En segundo lugar, se encuentra el directorio ejecutivo, conformado por los mismos dos directores ejecutivos pertenecientes a la familia, los responsables de cada unidad de negocio siendo estos no familiares, y gerentes corporativos que tampoco forman parte de la familia. Es decir, la mayor parte de este órgano de gobierno está representada por miembros no familiares. Por último, se encuentra la mesa de cada compañía, conformada por el director ejecutivo de cada compañía, el gerente general de cada compañía y el equipo de mando medio, siendo todos estos empleados no familiares.

En lo que respecta a la experiencia de la familia dentro de la empresa, como se mencionó anteriormente, actualmente están transitando por la tercera generación, la cuál, hoy en día, es la única generación trabajando en cargos operativos, dado que la segunda generación solo es propietaria de la empresa. Dicha generación está conformada por ocho miembros familiares con relación entre sí de segundo y cuarto grado, es decir entre ellos hay hermanos y primos,

de los cuáles, solo ocupan cargos operativos dos de ellos, siendo estos los directores ejecutivos.

En relación a la cultura, uno de los entrevistados manifestó que, si bien en la empresa hay una declaración de valores y en la familia no, existe cierta transferencia por parte de la familia a la empresa. Por otro lado, los valores que comparten las distintas familias que conforman la empresa familiar también tienen cierta proximidad entre ellos, es decir, las distintas familias también comparten dichos valores.

En resumen, el entrevistado manifestó que bien existe cierto grado de influencia de la familia en la empresa familiar, dado que la propiedad de esta está mayoritariamente en manos de la familia y comparten los mismos valores y cultura, dicha influencia es moderada y solo se refleja en la mesa de accionistas, quedando los demás miembros de la familia bloqueados para influir en la cotidianidad de la empresa. Por todo lo mencionado anteriormente, se podría considerar que la familia posee un nivel de influencia moderado dentro de la empresa, es decir, podría considerarse que se encuentra en la dimensión que Barnett y Kellermanns (2006) denominan “*facilitating family influence*”.

Universidad de  
San Andrés

### ***Prácticas de recursos humanos***

1. En cuanto a la **selección** del personal, en esta empresa, existe un proceso diferencial cuando se trata de un miembro de la familia. Al estar en la 3° generación y estar compuesta por muchos miembros, optaron desarrollar un protocolo familiar el cuál establece el procedimiento que se debe llevar a cabo el en caso que un miembro familiar desee incorporarse a la compañía, cuáles son los requisitos que este debe cumplir y cuales son sus derechos y obligaciones para con la empresa familiar. Para no generar problemas entre los miembros familiares y a su vez problemas entre miembros familiares y no familiares, antes de incorporar a un nuevo miembro de la familia se trabaja de forma interna, dentro de cada familia, el significado y la responsabilidad de ser

dueño, cuales son sus derechos y responsabilidades como dueño y lo que implica trabajar dentro de la empresa familiar. Al contrario, cuando se trata de la incorporación de un empleado no familiar, simplemente se sigue el proceso pautado en el área de recursos humanos.

2. En referencia al sistema de **compensación y a la equidad** dentro de la empresa familiar, los entrevistados manifestaron que se trata que el sistema de compensación sea equitativo para todo los integrantes de la empresa, incluyendo familiares como no familiares. El sistema de compensación está diferenciado en función al rol que cumple, no de acuerdo si se trata de un familiar o no familiar. Para lograr esto se alinea a la situación de mercado, y se le agrega un plus que tiene como objetivo incentivar y comprometer al empleado. En lo que respecta a beneficios adicionales, estos existen en el caso de miembros familiares, sin embargo, se trata de beneficios no materiales, sino mas bien de flexibilidad en el horario y en la toma de vacaciones.

3. En cuanto a la **evaluación del desempeño**, en esta empresa no existe un procedimiento formal para valorar el desempeño de los empleados. Sin embargo, consideran que tampoco existe diferenciación cuando se trata de evaluar el desempeño de un familiar con el de un no familiar. Se aplica un tratamiento igualitario. Sucedió el caso que echaron a un familiar de la firma por no desempeñar correctamente su trabajo.

4. Por último, en esta empresa familiar no existen pautas de **entrenamiento y desarrollo**, ni para los empleados familiares ni para aquellos que no lo son, por lo cuál no hay diferenciación.

### ***Justicia***

En relación a la justicia dentro de la empresa familiar, los entrevistados, tanto el familiar como el no familiar, sostuvieron que no se manifiestan percepciones de injusticia por parte de los empleados no familiares. Como se demostró anteriormente, si bien existe cierto nivel de flexibilidad para los empleados familiares, las prácticas de recursos humanos dentro de esta empresa se

aplican de manera igualitaria y equitativa para todo el personal, sea este familiar o no. De acuerdo a los entrevistados, los derechos y las obligaciones dentro de la empresa son de acuerdo al rango que ocupa cada empleado, dejando de lado si este es miembro familiar o no. El familiar, durante la entrevista, sostuvo que “hay personal no familiar que al ser director tienen mayores beneficios que un familiar”, dejando en claro dicho tratamiento igualitario para ambas poblaciones. Por otro lado, es importante destacar que, como se mencionó anteriormente, dentro de esta empresa existe un protocolo familiar recientemente desarrollado que enmarcó la problemática familiar planteada en el marco teórico del presente trabajo. Para concluir, se puede decir que al parecer, en dicha empresa no existen problemas en cuanto a la percepción de justicia distributiva, procesal o interrelaccional, dado que al parecer manejan todo el sistema empresarial con una misma lógica que es aquella lógica empresarial, distinta a la lógica familiar.

### **3.4 Caso C**

#### ***Introducción***

Esta empresa familiar fue fundada el 1997 por tres hermanos, pertenece al sector metalúrgico, siendo su negocio principal la fabricación y distribución de tornillos autoperforantes. Actualmente, se encuentran trabajando dentro de la misma tanto la primera como la segunda generación, estando esta conformada por diez hijos de los tres hermanos fundadores, más dos de sus cónyuges. La empresa se encuentra situada en la provincia de Buenos Aires, contando hoy en día con un personal de aproximadamente 200 operativos trabajando dentro de la fábrica.

#### ***Influencia***

En cuanto al poder de la empresa, la propiedad está en su totalidad en manos de los tres hermanos integrantes de la primera generación. Hoy en día la empresa no posee órganos de gobierno ni consejo de administración, por lo

cuál las decisiones importantes dentro de la empresa y el objetivo de la misma a largo plazo son cuestiones que las manejan exclusivamente los tres propietarios, quedando afuera todo miembro ajeno a la familia. Como mencionó una de las personas entrevistadas, “la última palabra la tienen ellos tres”. Por otro lado, manifestó que si bien últimamente se fue incorporando al equipo de trabajo gente especializada y profesional para brindar apoyo a los propietarios, “ellos tres conocen muy bien el negocio”.

En relación a la experiencia de la familia dentro de la empresa familiar, dicha empresa está transitando por la segunda generación, estando esta compuesta por once miembros familiares más sus respectivos cónyuges. La primera generación está representada por individuos de alrededor sesenta años, mientras que la segunda por individuos de entre treinta y siete y veintidós años. Actualmente, dentro de la empresa se encuentran trabajando los tres propietarios, representantes de la primera generación, y diez de sus once hijos, representantes de la segunda generación, más dos cónyuges de estos últimos, por lo cuál dentro de esta última generación hay relaciones tanto de primer, como segundo y tercer grado, ya que hay hermanos, primos, cónyuges y cuñados. En cuanto a los cónyuges, estos trabajan dentro de la empresa, pero no tienen participación en la misma, es decir no poseen propiedad de la misma, a diferencia de los hijos. Si bien están transitando por la segunda generación, es una generación particular, dado que la empresa tiene dieciocho años, siendo está una empresa medianamente nueva, y los miembros más adultos de la segunda generación se involucraron en el negocio de manera muy temprana, hace aproximadamente quince años. Los miembros de la familia que trabajan dentro de la empresa no poseen cargos formales, sino que hay una asignación de tareas, pero no es algo fijo, todos participan en todo. Existen solo dos miembros familiares que se podría considerar que tienen un cargo medianamente fijo dado que son contadores y naturalmente se encargan de la parte contable de la empresa. Esta falta de asignación de cargos se puede atribuir al hecho que cada uno al entrar a la empresa eligió en que área quería estar de acuerdo a sus intereses personales, y no de acuerdo a la necesidad de la empresa, y por el otro lado, debido a que es una empresa donde “no



importa profesión o el título de los familiares, sino que se basa en su experiencia y en el *know how*".

En relación a la cultura, la empresa familiar no posee una enumeración de valores y misiones. El entrevistado familiar manifestó que es una empresa familiar que tiene como prioridad la unión de sus miembros, y que si bien puede haber diferencias entre las familias, las decisiones se las toma en conjunto. Como valores dentro de la familia destacó el estar interiorizados en la empresa y trabajar decididamente, valores que fueron transmitidos desde los propietarios a la segunda generación. Manifestaron que siempre se busca lo mejor para la empresa.

Por todo lo mencionado anteriormente, se puede considerar que la familia tiene un nivel de influencia alto dentro de la empresa. De acuerdo a la categorización de Barnett y Kellermanns (2006), dicha empresa podría situarse en el grupo de "*restrictive family influence*", dado el poder que ejerce la familia dentro de la empresa, así también como fuerte presencia de la experiencia y cultura familiar dentro de la empresa.

### **Políticas de recursos humanos**

1. En relación a la **selección del personal**, existe una clara diferenciación en el tratamiento dado a los miembros de la familia con respecto de aquellos que no lo son. Cuando se trata de involucrar a la empresa un miembro familiar, hoy en día no existe un proceso el cuál se deba seguir, a diferencia de los empleados no familiares que pasaron por un proceso de selección formal. Tampoco se les exige a los miembros familiares títulos profesionales, ni experiencia previa, sino que simplemente se los involucra a la empresa si estos manifiestan interés por trabajar en la misma.

2. Con respecto a la **remuneración**, nuevamente, existe tratamiento diferencial para las distintas poblaciones, es decir para aquellos familiares y para aquellos que no lo son. Las remuneraciones de los familiares son pactadas en base a la lógica familiar, es decir en base a la necesidad de los miembros, mientras que

para los no familiares se basa en la lógica empresarial, es decir, en base al rendimiento de cada uno y al puesto que ocupa dentro de la empresa. Por otro lado, cabe destacar que la remuneración para todos los miembros de la familia es uniforme, es decir independientemente del rol que cumplen dentro de la empresa y de las tareas que desarrollan, todos reciben la misma cantidad. En cuanto a los beneficios adicionales, también es distinto el tratamiento que se les da cuando son miembros de la familia, que cuando no lo son. Los miembros de la familia gozan de mayores beneficios, como por ejemplo celulares, autos, flexibilidad horaria, beneficios que no están disponibles para los empleados no familiares. Por otro lado, estos beneficios se presentan de igual manera a aquellos miembros familiares, es decir, afectan a todos por igual.

3. En cuanto a la práctica de recursos humanos tendiente a **evaluar el desempeño** de los miembros de la empresa, esta se encuentra ausente dentro de la organización. Es decir, no hay políticas de evaluación del desempeño ni para los familiares ni para aquellos que no lo son, por lo cuál no hay tratamiento diferencial.

4. Por último, de acuerdo a los datos recolectado por las entrevistas, parece ser que las oportunidades de **entrenamiento y desarrollo** dentro de la empresa se proporcionan a todos los miembros por igual, independientemente de si es familiar o no. En este caso, la empresa fomenta el entrenamiento y capacitación del personal tanto para contribuir al desempeño de la organización como para contribuir al desempeño de cada individuo en particular. De hecho, en este punto el entrevistado familiar manifestó que si bien se proporciona a ambas poblaciones por igual, se les suele ofrecer entrenamiento con mayor frecuencia a los empeleados no familiares mediante avisos, y son los familiares los que se tienen que incluir si es que el entrenamiento en particular les interesa.

### ***Justicia***

En relación a la justicia organizacional, los entrevistados manifestaron que no saben hasta que punto se percibe como un hecho injusto el tratamiento

diferencial que poseen los familiares, sosteniendo que, si se lo mira por una cuestión netamente laboral quizás si sea injusto, dado que poseen ciertos beneficios o ventajas que otro individuo en el mismo puesto no las posee, pero, si se tiene en cuenta los valores de una familia, lo ven como una condición dada a dicho tratamiento diferencial, por el simple hecho de regirse bajo la lógica familiar. De acuerdo al familiar entrevistado, la injusticia en caso de percibirse es aceptada, de lo contrario sostiene que los no familiares no podrían trabajar en dicha empresa. Por otro lado, el familiar manifestó que si bien como familia propietaria suelen “bajar la línea” mostrándose y haciendo entender que ellos son los dueños, muchas veces también se toman ciertas precauciones o medidas para mitigar esa percepción en caso de que exista. Dichas medidas son por ejemplo, tratar de no hacer uso excesivo de los beneficios que el ser familiar les brinda, demostrar interés e involucramiento en el negocio, quedarse horas extras y por último, hablar en caso de percibir cierta incomodidad con algún empleado y tratar de resolver dicho dilema.

### **3.5 Caso D**

#### ***Introducción***

Esta empresa familiar es propietaria de una fábrica de bebidas alcohólicas situada en la provincia de Buenos Aires. Fue fundada en 1954, luego se incorporaron a la empresa los miembros de la segunda generación, estando esta representada por los tres hijos del fundador y actualmente se incorporó un miembro de la tercera generación, es decir un nieto del fundador. Hoy en día cuentan con aproximadamente 100 operarios trabajando en la fábrica.

#### ***Influencia***

En cuanto al poder, la propiedad de la empresa está cien por ciento en manos de los miembros de la familia, siendo estos los tres hermanos, representantes de la segunda generación. Hoy en día la empresa no cuenta con órganos de gobierno formales, y tampoco cuenta con un consejo de administración. Sin

embargo, como mencionó uno de los entrevistados, si bien no cuentan con una mesa de directorio formal, a la hora de tomar las decisiones se encuentran presentes los tres accionistas.

En relación a la experiencia de la familia dentro de la empresa familiar, como se mencionó anteriormente, actualmente están transitando por la tercera generación. Si bien esta generación esta compuesta por once miembros, solo uno se encuentra trabajando para la empresa, debido a que los demás aún no finalizaron sus estudios secundarios o universitarios. La primera generación se encuentra conformada por el fundador, que si bien ya se retiró de la empresa, sigue frecuentando a la misma pero no desarrolla tareas formales, por lo cuál se puede considerar que al día de hoy solo se encuentran trabajando la segunda generación, representada por los tres propietarios y la tercera generación. En cuanto a los cargos que desempeñan los familiares, la segunda generación, además de ser los propietarios, poseen cargos de director comercial, director administrativo y de marketing y director industrial. Por otro lado, el representante de la tercera generación si bien no posee un cargo fijo, desempeña tareas de auditoría y gestión de los costos.

En lo que respecta a la cultura, los entrevistados consideran que los valores de la familia como los de la empresa son compatibles, habiendo habido un traspaso de los valores familiares a la empresa. Entre los valores, los entrevistados destacaron el respeto hacia la otra persona, dado que si esto no se cumple la sociedad de familia resultaría insostenible. Por otro lado, también destacaron la importancia de la equidad entre los miembros familiares y a su vez entre los familiares y los no familiares, dado que diferencias profundas podrían generar inconsistencias e incomodidades que podrían poner en riesgo el funcionamiento de la empresa.

De acuerdo a los datos relevados en la entrevista y por todo lo mencionado anteriormente, se puede considerar que la familia tiene un nivel de influencia alto dentro de la empresa. Si tenemos en cuenta la categorización de Barnett y Kellermanns (2006), dicha empresa estaría situada en el grupo de “*restrictive family influence*” dado que si bien la experiencia y la cultura de la familia son

factores moderados dentro de la empresa, el poder que ejerce la familia dentro de la empresa es absoluto llevando a la misma hacia una lógica más empresarial que familiar.

### ***Prácticas de recursos humanos***

1. A la hora de **seleccionar personal** para ocupar puestos dentro de la empresa, no se utiliza el mismo criterio para un personal externo a la familia que para uno familiar. Cuando se trata de un miembro externo, se realizan procedimientos obligatorios como ser descripción del perfil, solicitud de C.V, estudios cursados, solicitud de experiencia previa y confirmación de la misma, examen psicotécnico, entre otros procedimientos. Por el contrario, cuando se trata de un miembro de la familia, dichos pasos son omitidos, debido a que es una persona conocida, sobre la cual se tiene confianza por el simple hecho de formar parte de la familia. Si bien dicho proceso formal es omitido, si se hace una evaluación acerca del puesto que va a ocupar para ver el grado de conocimiento de esa persona y tomar medidas en caso de que sea necesario capacitarla para dicho puesto. Por lo general, en esa empresa se trata que los familiares a la hora de incorporarse a la firma empiecen desarrollando tareas y puestos básicos para ir adquiriendo conocimiento general.

2. En cuando a los criterios de **compensación y remuneración** al personal, en esta empresa se trata de ser equitativo en proporción al desempeño y motivación que tenga cada empleado en particular, independientemente de si es miembro familiar o no. A la hora de pactar las remuneraciones para los miembros de la familia se trata que estén dentro de los estándares del puesto que ocupa y desarrolla cada uno, es decir gana de acuerdo al puesto y su labor. Si bien para los familiares se suele tener mayor flexibilidad en los tiempos de adaptación y aprendizaje, se les exige el mismo comportamiento y motivación que al personal externo. Por otro lado, no existen numerosos beneficios adicionales para los familiares en relación a los no familiares. En general estos beneficios dependen del nivel que el familiar ocupa en la jerarquía de la empresa, y se relacionan con la libertad en los horarios de ingreso y egreso al trabajo, los periodos vacacionales, entre otros.

3. En cuanto a las oportunidades que la empresa brinda de **entrenamiento y desarrollo**, estas son iguales para todo el personal, sea este familiar o no. Se proporciona la posibilidad de capacitación y desarrollo a todos los miembros de la empresa, siempre que sea en función del crecimiento de la misma.

4. Por último, en esta empresa no existen criterios ni sistemas de **evaluación del desempeño** ni para el personal familiar ni para el externo.

### ***Justicia***

De acuerdo a los testimonios de los entrevistados “no se percibe injusticia de manera habitual” por parte de los empleados no familiares en cuanto al tratamiento hacia los familiares. De acuerdo a los mismos, el tratamiento diferencial empleado sobre los familiares con respecto a los no familiares no es visto como una situación injusta, sino que es visto como un factor dado. Aceptan dicha desigualdad porque no es algo “marcado”, sino que es un factor normal por el hecho de ser familia. De acuerdo a estos, es una desigualdad de trato relacionada a lo parental y no a lo laboral. Por otro lado, consideran que dicha desigualdad es aceptada porque el personal que trabaja en la compañía está ahí hace años, y vieron crecer a cada generación, por lo cuál sabe que es un factor natural, que en algún momento se va a producir el traspaso de mando de generación en generación. Por otro lado, es importante destacar que el hecho de que cada persona ocupe un rol o área completamente distinta y que los familiares no “pisen los puestos” de los no familiares ayuda a que no se genere esa percepción de injusticia organizacional propuesta en la teoría.

## **3.6 Caso E**

### ***Introducción***

Este caso es una empresa familiar propietaria de supermercados regionales en una provincia del interior de Argentina. Fue fundada en 1979 por un miembro

de la primera generación, luego pasó a manos de la segunda generación y actualmente se incorporó la tercera generación. La segunda generación se encuentra conformada por una de las hijas del fundador y su esposo, de alrededor de sesenta años de edad, mientras que la tercera generación esta formada por uno de los hijos de este matrimonio de aproximadamente treinta años de edad. Hoy en día cuentan con 16 sucursales situadas en distintos puntos de la provincia y cuentan con un equipo administrativo de 200 personas aproximadamente.

### ***Influencia***

En lo que respecta al poder de la empresa, la totalidad de la propiedad de la misma está en manos del matrimonio mencionado anteriormente, representantes de la segunda generación, por lo cuál es una empresa totalmente familiar. Dentro de la empresa existe un órgano de gobierno, que es el directorio, estando este conformado por el matrimonio, el hijo del matrimonio, más un director no familiar, por lo cuál se podría considerar que la mayoría está representada por familiares.

En referencia a la experiencia de la familia dentro de la empresa, como se mencionó anteriormente, esta está transitando por la tercera generación. La primera generación, es decir la fundadora, no se encuentra presente. En cuanto a la segunda generación, además de los cargos de presidente y vicepresidente, hoy en día, ocupan cargos administrativos dentro de la empresa, tales como gerente administrativo y responsable de los campos de la misma. Por último, la tercera generación, además de su cargo como director de la empresa, ocupa el cargo de contador y auditor interno de la misma.

En referencia a la cultura de la empresa y de la familia, el entrevistado familiar mencionó que por su parte, los miembros familiares comparten los mismos valores entre sí, valores que fueron inculcados principalmente por el fundador y fueron transitando de generación en generación. A su vez, manifestó que los valores que se presentan dentro de la empresa son valores que también fueron “impuestos” por el fundador, por lo cuál, se puede considerar que hubo un

traspaso de dichos valores por parte del fundador a la empresa y a su vez, por parte del fundador a la familia, es por ello que se comparten los valores tanto dentro de la empresa como dentro de la familia.

De acuerdo a los datos relevados en la entrevista y por el poder que posee la familia dentro de la empresa, por la experiencia de la familia dentro de la empresa y por el alto nivel de cultura compartida, se puede considerar que la familia tiene un alto nivel de influencia dentro de la empresa. Teniendo presente la categorización de Barnett y Kellermanns (2006), dicha empresa estaría situada en el grupo de “*restrictive family influence*”.

### ***Prácticas de recursos humanos***

1. En lo que respecta a la política de **selección del personal**, en esta empresa familiar no se manifiesta mayor diferenciación en el proceso a aplicar cuando se trata de personal familiar o personal no familiar. No hay un procedimiento escrito que especifique los pasos a seguir a la hora de ingresar un familiar a la empresa, sino que se aplican aquellos establecidos para una persona no familiar, omitiendo aquellos pasos puramente formales, tales como exámenes médicos o psicotécnicos. En esta empresa familiar cuando un miembro de la familia manifiesta su deseo de ingresar a la firma, hecho que sucedió cuando el hijo del matrimonio se incorporó a la empresa, este debe presentarse en el área de recursos humanos, entregar su curriculum y ser entrevistado por el gerente del área. Sin embargo, se presenta una particularidad en esta firma, dado que los entrevistados manifestaron que dicho procedimiento no es para ver si el familiar es el más apto o no, sino que se aplica para ver cuál es el perfil del mismo y que puesto puede llegar a ocupar en la compañía. Es decir, que por mas que el familiar no sea la persona mas apta, no se le niega el ingreso a la compañía. También es importante destacar que el familiar que ingresa en la compañía ingresa en un puesto muy bajo y va rotando por la empresa, con el objetivo de ir conociendo todas las áreas.

2. A la hora de establecer la **remuneración del personal**, se aplican la lógica empresaria para ambas poblaciones, es decir, no hay criterios desiguales en



cuanto a la remuneración del personal familiar y el no familiar. Se remunera en base al rol desarrollado dentro de la empresa, respetando siempre los valores de mercado. Es importante destacar que hay personal familiar que cobra menos que personal no familiar, dadas las tareas y el rol que desempeñan dentro de la empresa. Lo mismo sucede con los incentivos, es decir se paga de acuerdo a los objetivos especificados, y si se cumplen se pagan, si no no, independientemente de si es familiar o no familiar. En cuanto a los beneficios adicionales, son beneficios que se aplican de acuerdo al cargo que se ocupa y no por ser familiares. Es decir, no existen beneficios adicionales para los familiares. Todo el personal de alto rango jerárquico posee teléfonos de la empresa, autos de la empresa, entre otros beneficios, independientemente de si es miembro de la familia o no.

3. Por otro lado, las oportunidades de **entrenamiento y desarrollo** son equitativas para todos los miembros. Nuevamente se rigen en base a la lógica empresarial y no a en base a la familiar. El entrenamiento es ofrecido para todo el personal, de acuerdo a el rol que desempeña dentro de la firma y de acuerdo a sus intereses. Se ofrecen oportunidades de entrenamiento siempre y cuando sea beneficioso para la compañía.

4. Por último, actualmente no hay procedimientos tendientes a aplicar para **evaluar el desempeño** del personal, por lo cuál no existe diferencia en esta práctica en lo que respecta a los familiares y a los no familiares. Uno de los entrevistados manifestó que se encuentran en un proceso de desarrollo de dicha práctica para poder aplicarla en un futuro cercano, y que los criterios van a ser los mismos tanto para los miembros de la familia como para los que no lo son.

### ***Justicia***

En lo que respecta a la percepción de justicia organizacional, de acuerdo a los testimonios presentados por ambos entrevistados, estos no consideran que exista una percepción de injusticia por parte de la población no familiar, dado que en el ambiente laboral se trata de aplicar siempre la lógica empresarial

para todos los empleados (independientemente de si existe relación familiar o no). Es importante destacar que, durante la entrevista, el familiar manifestó que en caso de que exista un tratamiento diferencial, es el familiar el que se ve perjudicado dado que el hecho de ser familiares permite que haya una mayor confianza a la hora de reclamar en caso de haber desarrollado una “mala performance” en el trabajo, y muchas veces dicho reclamo se traslada al ámbito familiar.



Universidad de  
**San Andrés**

Casos	Selección del personal	Compensación y equidad	Entrenamiento y desarrollo	Evaluación del desempeño
Caso A	<p>Existe diferenciación en el tratamiento tanto cuando se trata de un miembro familiar con respecto a un no familiar, y a su vez también entre los familiares de acuerdo al grado de parentesco.</p> <p>Para familiares directos no se aplican las prácticas formales de recursos humanos tendientes a seleccionar a la persona mas apta para el puesto.</p>	<p>La remuneración es diferente de acuerdo a si se trata de un familiar directo, o de uno no directo o no familiar.</p> <p>A los familiares directos se los remunera en base a la lógica familiar, mientras que a los no familiares o aquellos familiares que no son de primer grado se los remunera en base a su desempeño, es decir de acuerdo a la lógica empresarial.</p>	Las oportunidades de entrenamiento y desarrollo son las mismas para todo el personal, sea este familiar o no.	No existen políticas de evaluación del desempeño para los puestos altos, por lo cual no se formaliza ni en los familiares ni en los no familiares.
Caso B	<p>Existe un proceso diferencial cuando se trata de miembros familiares con respecto a aquellos que no lo son.</p> <p>Se aplican las prácticas de recursos humanos para los familiares, estando desarrollado por escrito el proceso a seguir para incorporar a un familiar.</p>	<p>No se presentan diferencias en cuanto a las remuneraciones de los familiares y los no familiares.</p> <p>La remuneración se basa en la lógica familiar, siendo esta equitativa de acuerdo al rol que cumple cada uno dentro de la empresa y a los valores de mercado.</p>	No existen pautas de entrenamiento y desarrollo dentro de la compañía.	No existen procedimientos formales a la hora de evaluar el rendimiento del personal, sea este familiar o no.
Caso C	<p>Hay un tratamiento desigual en relación a la incorporación de familiares y no familiares.</p> <p>Para los familiares no aplican las</p>	<p>Existe diferenciación en cuanto a la remuneración para aquellos familiares y para aquellos que no lo son.</p> <p>A los familiares</p>	Las oportunidades de entrenamiento y desarrollo son las mismas para ambas poblaciones.	No existen políticas de evaluación del desempeño, ni para los familiares ni para los no familiares.

	prácticas tendientes a reclutar al más apto, sino que se rigen por la lógica familiar.	perciben la misma remuneración, independientemente del cargo que ejercen.		
Caso D	No se sigue el mismo tratamiento para incorporar a un familiar que a un no familiar.  En cuanto a los familiares solo se evalúa el puesto a cubrir y si es necesario capacitación para el mismo.	La remuneración se basa en la lógica empresarial, por lo cual no existe diferenciación en cuanto a los miembros de la familia y a los empleados no familiares.	Las oportunidades de entrenamiento y desarrollo se presentan para todos los empleados, siempre y cuando contribuya a la empresa.	No existen políticas de evaluación del desempeño, ni para los familiares ni para los no familiares.
Caso E	En un principio el procedimiento es el mismo para ambas poblaciones, exceptuando pasos puramente formales.	Tanto la remuneración como los beneficios se basan en criterios empresariales, por lo cual el tratamiento es igualitario para ambas poblaciones.	Las oportunidades de entrenamiento y desarrollo son las mismas para ambas poblaciones.	Actualmente no existen políticas de evaluación de desempeño, sin embargo se están desarrollando y se espera que sean iguales para ambas poblaciones.

Cuadro 3 – Síntesis de los principales hallazgos.

### **3.7 Análisis de las empresas relevadas**

En primer lugar, en relación a la influencia de la institución familia dentro de la empresa, se puede observar que de los cinco casos estudiados, cuatro de ellos presentan un nivel de influencia alto por parte de la familia dentro de la empresa, nivel de influencia que los autores Barnett y Kellermanns (2006) denominan “*restrictive family influence*”, mientras que el caso restante presenta un nivel de influencia familiar moderado, denominado de acuerdo a los mismos “*facilitating family influence*”. De los puntos en común encontrados entre las empresas familiares del tipo “*restrictive family influence*”, se puede destacar que los cuatro casos representan empresas familiares donde la totalidad de la

propiedad está en manos de la familia, es decir el cien por ciento de las acciones de la empresa está en mano de miembros de la institución familiar. Por otro lado, se trata de empresas familiares donde, en la mayoría de los casos, no existe órgano de gobierno, o, si es que existe, es un directorio representado en su totalidad por miembros familiares. Por último, estas empresas tienen en común que los valores y objetivos familiares son los mismos a los valores y objetivos del negocio en sí, es decir, ambas instituciones comparten los valores, resaltando como valores principales aquellos relacionados al respeto, la equidad y la unión entre los miembros familiares, considerándolos condición necesaria para la continuidad y supervivencia de la empresa familiar. Distinto sucede en la empresa familiar representada por el caso B, donde, si bien la influencia de la familia dentro de la empresa está presente, esta se manifiesta de manera moderada. En este caso, la mayoría de la propiedad está en manos de los familiares, sin embargo, hay un porcentaje de propietarios no familiares presentes dentro de la empresa, es decir la familia no es propietaria de la totalidad de la empresa familiar. Por otro lado, a diferencia de los casos anteriores, esta empresa en particular cuenta con tres órganos de gobierno, de los cuáles, la mayoría, si no es la totalidad, está representada por miembros no familiares. Por último, en cuanto a la cultura, este caso presenta similitud con respecto a los casos anteriores, dado que en esta empresa también existe un solapamiento entre lo que se considera valores empresariales y valores familiares.

En relación a las cuatro prácticas de recursos humanos analizadas, en general se observó que, tal como se presentó en la teoría, el nivel de involucramiento e influencia del sistema familiar en las empresas familiares tiene efectos únicos en el desarrollo de las mismas dentro de las empresas familiares. Dichos efectos que pueden ser tanto positivos como negativos en lo que respecta a la justicia de la aplicación de dichas prácticas sobre los empujados no familiares.

1. En lo que respecta a la **selección del personal**, los cinco casos presentan diferenciaciones. Tres de las cuatro empresas estudiadas del tipo “*restrictive family influence*” no aplican la lógica empresarial a la hora de incorporar a un familiar dentro de la empresa, sino que aplican puramente la lógica familiar,

incorporando a la empresa a aquellos familiares que así lo deseen, independientemente de si estos son competentes o no, o de si son los individuos más aptos para el puesto que se busca cubrir. Por otro lado, la empresa restante de este tipo (*“restrictive family influence”*) manifestó que, a diferencia de los casos anteriores, aplican la lógica empresarial a la hora de incorporar a un familiar dentro de la empresa, siguiendo para ello los mismos procedimientos que se siguen a la hora de seleccionar al personal no familiar, exceptuando para aquellos familiares los pasos puramente formales. Distinto es el caso de la empresa familiar del tipo *“facilitating family influence”*, dado que si bien esta también aplica la lógica empresarial, esta empresa cuenta con una particularidad dado que posee un protocolo escrito donde se presenta de manera detallada los requisitos que debe cumplir todo aquel miembro de la familia que desee incorporarse a la empresa, por lo cuál se puede considerar que si cuentan con un proceso diferencial cuando se trata de miembros familiares.

2. En cuanto a la práctica referente a la **remuneración del personal**, de las cuatro empresas del tipo *“restrictive family influence”*, dos de ellas manifestaron basarse en la lógica familiar a la hora de remunerar al personal familiar, basanándose en sus necesidades y no en de acuerdo al rol desempeñado dentro de la empresa. Por otro lado, las otras dos empresas restantes aplican la práctica de remuneración al personal en base a la lógica empresarial, siendo equitativos con todo el personal, al igual que la empresa del tipo *“facilitating family influence”*, remunerando en base al desempeño, al cargo y al valor de mercado.

3. En relación a las oportunidades de **entrenamiento y desarrollo**, los cuatro casos estudiados donde la influencia de la familia dentro de la empresa es alta, manifestaron que las oportunidades de entrenamiento y desarrollo son las mismas para ambas poblaciones, es decir, se rigen en la lógica empresarial a la hora de aplicar esta práctica de recursos humanos. Por otro lado, el caso B, donde la influencia de la familia dentro de la empresa es moderada, no cuenta con prácticas de entrenamiento y desarrollo dentro de la empresa, ni para el personal familiar ni para el que no lo es.

4. Por último, la práctica de recursos humanos de **evaluación del desempeño** se encuentra ausente en todas las empresas familiares estudiadas, tanto en aquellas donde la influencia familiar es alta como en el caso de influencia familiar moderada, ya sea para los miembros de la familia como para los empleados que no forman parte de la familia.

Por todo lo mencionado anteriormente, se puede deducir, tal como se presentó en la teoría, que el hecho de ser una empresa familiar dificulta, en la mayoría de los casos, la aplicación de las mismas prácticas de recursos humanos para ambas poblaciones, identificándose diferencias en las prácticas dirigidas a una u otra población. Por otro lado, se puede ver que dicha dificultad se agrava a medida que el nivel de influencia de la familia dentro de la empresa es mayor, generando diferencias particularmente en las prácticas de selección y remuneración del personal. En los cuatro casos donde la influencia familiar es alta, las prácticas de recursos humanos analizadas se aplican de manera diferente en ambas poblaciones generando iniquidades para los empleados que no forman parte del grupo familiar (como era de esperar). Ello se debe a que se emplea la lógica familiar por sobre la lógica empresarial a la hora de gestionar la empresa, generando en los tomadores de decisiones la imposibilidad de ejercer el autocontrol y así se favorece a los miembros de la familia. En lo que respecta a la empresa analizada, donde la influencia familiar es moderada, se puede apreciar que las prácticas de recursos humanos no sufren de mayores diferenciaciones en cuanto a los empleados familiares y a los no familiares. El principal motivo de ello es que se gestiona la empresa aplicando la lógica empresarial por sobre la lógica familiar. Esta es una empresa que parece ser capaz de gestionar la interacción entre la unidad empresa y la unidad familia, evitando que haya iniquidades entre ambas poblaciones, viéndose los familiares beneficiados por sobre los no familiares.

En relación a la percepción de justicia por parte de los empleados no familiares, si bien como se mencionó anteriormente, en la mayoría de los casos analizados existen diferencias en las prácticas de recursos humanos aplicadas para los miembros de la familia y los no miembros, estas diferencias

parecen no afectar la percepción de justicia organizacional por parte de los últimos. Por un lado, en tres de los cuatro casos estudiados (caso A, caso C y caso D) donde la influencia familiar es alta, el trato diferencial hacia los familiares está visto por parte de los no familiares como un factor dado, como una condición del ser una empresa familiar y parecen no preguntarse si regirse bajo la lógica familiar con una población y con la lógica empresarial con la otra población es justo o no. Por otro lado, en el caso restante donde la influencia familiar es alta (caso E), y en el caso donde la influencia familiar es moderada (caso B), al igual que en los casos anteriores, tampoco parece existir dicha percepción de injusticia organizacional, pero a diferencia de los anteriores, dicha percepción está ausente no porque es visto como un factor dado, sino porque en estas empresas se trata de aplicar el tratamiento mas equitativo posible entre ambas poblaciones.



Universidad de  
**San Andrés**



## 4. CONCLUSIONES FINALES

El objetivo planteado en el presente trabajo de graduación ha sido la identificación de los desafíos que plantea la coexistencia de la institución familia y la institución empresa, a la gestión de recursos humanos en las PyMEs familiares en Argentina. Para responder a este objetivo, en primer lugar, se desarrolló el marco teórico necesario para la orientación de la investigación, definiendo el concepto de empresa familiar, definiendo PyME, luego se desarrollaron las principales ventajas y desventajas de trabajar en una empresa familiar, se estudió como afecta la influencia de la familia dentro de la empresa, se detallaron las principales problemáticas en torno a cuatro prácticas de recursos humanos características y por último se hizo una revisión sobre las investigaciones de justicia organizacional en torno a empresas familiares. En segundo lugar, se realizó un estudio de campo analizando cuatro casos de empresas familiares argentinas y se expusieron los hallazgos del mismo. Por último, se procederá a la exposición de las conclusiones alcanzadas.

De la revisión de la literatura y del trabajo de campo efectuado, se puede ver que las empresas familiares parecen enfrentarse a un principal desafío a la hora de gestionar el capital humano de manera efectiva para así lograr ganar ventaja competitiva. Dicho está relacionado con el nivel de influencia familiar dentro de la empresa. Con carácter general, se puede observar en el análisis de campo que la mayoría de los casos presentan altos niveles de influencia. Tal como se explicó en el análisis de la literatura, la influencia de la familia puede tener tanto efectos positivos como negativos en lo que respecta a la justicia en las prácticas de recursos humanos. Niveles elevados de influencia familiar en la empresa puede traer aparejado prácticas de recursos humanos que se caracterizan por un mayor grado de injusticia para los miembros no familiares. El poder manejar el nivel de involucramiento de la familia dentro de la empresa es un desafío para las empresas familiares. Es decir, el desafío se encuentra en tratar de buscar el modo de evitar altos niveles de influencia familiar, que, como se demostró en el trabajo de campo, perjudiquen a la aplicación de

prácticas de recursos humanos efectivas dentro de la empresa y, como bien se presentó en el marco teórico, la gestión eficaz de los empleados es de suma importancia para el éxito y supervivencia de la misma.

Por otro lado, en un principio, el abordaje de este trabajo tenía un supuesto implícito, y es que la diferencia en la aplicación de las prácticas de recursos humanos para las distintas poblaciones podía generar entre los empleados no familiares percepciones y sensación de injusticia con respecto a los familiares, lo cuál se puede manifestar en un impedimento a la hora de asegurar el compromiso y la cooperación de los empleados no familiares. Sin embargo, en el análisis de campo efectuado no se ha podido validar dicho supuesto, dado que tanto cuando la aplicación de las prácticas de recursos humanos son equitativas para ambas poblaciones como cuando el tratamiento es diferencial, no se encuentra presente la sensación de injusticia en los empleados no familiares, es decir, estos parecen no plantearse si dicha diferencia es justa o no. Ello se debe a que los empleados no familiares entienden que se los evalúa y se los mide con un conjunto de criterios completamente distintos a aquellos mediante los cuales se relaciona la familia, y, si es que existe diferencia en el tratamiento recibido, entienden que dicha diferencia se origina en un factor dado, que es el hecho de pertenecer o no al grupo familiar. Es decir, el distinto criterio para relacionarse con una población u otra justifica dichas diferencias de tratamiento. Se puede relacionar el presente comportamiento observado en el trabajo de campo con lo propuesto en el marco teórico acerca de cómo se forman las percepciones de justicia mediante una evaluación de las tres condiciones: "*should*", "*could*" y "*would*". En el trabajo de campo se pudo observar que en algunos casos, al existir diferencia en el tratamiento para ambas poblaciones, los miembros no familiares pueden ser propensos a sentir la condición del "*would*" propuesta por esta teoría, dado que perciben que hay prácticas de recursos humanos que favorecen a los familiares por sobre estos. Sin embargo, al evaluar el componente "*could*", los empleados no familiares parecen entender que el responsable de la práctica en cuestión es un miembro familiar, por lo que esta persona no pudo actuar con discrecionalidad, dado que se entiende que sobre este rige la lógica familiar al momento de relacionarse con otro familiar. Por último, al evaluar el componente de "*should*" y efectuar un

juicio ético sobre la situación, se puede pensar que el empleado no familiar entiende que esta situación no estaría violando su código moral, dado que es una situación dada que se entiende porque las relaciones familiares se manejan de acuerdo a otra lógica, distinta de la lógica empresarial. Es por lo mencionado anteriormente que consideramos que sobre los empleados que no pertenecen al grupo familiar no existen mayores problemas, dado que sobre ellos sí se hace gestión de recursos humanos y se aplican las prácticas de manera habitual y equitativa. Todo aquello que son prácticas diferenciadas no los preocupa, debido que, como se mencionó anteriormente, no lo ven como un problema de injusticia o inequidad, sino como un factor lógico por el hecho de ser una familia y manejarse y gestionar sus relaciones bajo la lógica familiar.

Sin embargo, a lo largo del trabajo apareció otro interrogante, que es que la percepción de lo justo y lo injusto parece presentarse no dentro de los empleados no familiares, sino dentro de los miembros del grupo familiar. Es decir, si hubiese algún lugar de tensión, al parecer éste se encuentra entre los miembros familiares, dado que es allí donde efectivamente se superponen la institución familia y la institución empresa. Es en esta población donde se cruzan las dos realidades, por lo cual, el desafío y el problema está en como resolver este cruce en la población de miembros familiares.

Por otro lado, otro aspecto importante que surgió a lo largo del análisis de casos fue que no todas las empresas familiares se comportan de manera homogénea en relación a las políticas de recursos humanos entre los miembros familiares. Un causante de ello puede ser la conformación, la diversidad y el tamaño de la empresa familiar en cuestión. De el trabajo de campo realizado se puede decir que cuando se trata de un número acotado de integrantes familiares parece ser que no surge la problemática en cuanto al tratamiento igualitario (o no) entre los miembros, sin embargo, a mayor diversidad y mayor número de familiares involucrados en la empresa, la problemática y la preocupación sobre la equidad y la justicia empieza a aparecer. Un ejemplo de esta diversidad se pudo en el caso de la empresa D, donde la segunda generación esta compuesta por un gran número de

familiares y, para evitar que se generen conflictos dentro de los miembros familiares, y para mantener la “equidad” dentro de la misma población decidieron establecer una remuneración uniforme para todos los miembros, independientemente de su roll o función dentro de la empresa. Es por ello, que considero que habría que ampliar el análisis y hacer un estudio de cómo se dan las relaciones familiares cuando la población familiar está representada por un número mayor de personas, y a su vez, con vínculos de distinto grado entre sí, dado que al parecer, como se mencionó anteriormente, cuando la institución familiar dentro de la empresa es acotada, los problemas de equidad parecen no presentarse, sin embargo, cuando el número de miembros familiares es mayor se complejiza.

Otro aspecto que surgió a lo largo del análisis de campo y que cabe destacar fue el referente a la diferenciación de tratamiento que se da cuando se trata con miembros de la familia pero estos no son directos y/o no poseen la propiedad de la empresa. Por lo relevado en los casos, se puede observar que la dificultad en la aplicación de la lógica empresarial y familiar no se presenta cuando se trata de empleados familiares no directos y/o que no poseen propiedad de la empresa, tal como sucedió en el caso A. Al parecer, la dificultad de elección de cuál de las dos lógicas (familiar o empresarial) emplear a la hora de manejar la relación dentro de la empresa se presenta cuando el familiar es directo y no cuando trata de miembros no directos, dado que suele ser más fácil aplicar la lógica empresarial en dicho caso.

Para concluir, se puede establecer que si bien existen dificultades a la hora de gestionar el capital humano dentro de las empresas familiares, dificultades relacionadas directamente a la particularidad que presentan las empresas familiares, que es el hecho de ser una única organización donde coexisten dos instituciones, la familia y la empresa; instituciones que manejan sus relaciones de acuerdo a distintas lógicas y distintos valores, dichas dificultades parecen presentarse en mayor medida dentro de la población familiar. En general, en lo que respecta a los no familiares, se puede observar que las empresas analizadas hacen uso de la eficaz de la gestión de recursos humanos para el

eficiente aprovechamiento de sus personal. Sin embargo, quedaría pendiente la aplicación de criterios formales, más equitativos, relacionados a la lógica empresarial en lo que respecta al manejo de los vínculos familiares.



Universidad de  
**San Andrés**

## 5. BIBLIOGRAFIA

Aronoff, Craig y Ward, John. 1991. "Family business sourcebook: a guide for families who own businesses and the professionals who serve them: covering financial planning, growth, management, psychological issues, succession, women's roles, the younger generation, and other issues facing the family owned business". *Editorial Detroit, Mich.*

Astrachan, J.H y Kolenko, T.A. 1994. "A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices". *Family Business Review*, 251-262.

Astrachan, J.H., Klein, S.B., & Smyrniotis, K.X. 2002. "The F-Pec scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem". *Family Business Review*.

Barnett, Tim y Kellermanns, Franz W. 2006. Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm. *Blackwell Publishing* 30: 837-854.

Carrasco, José y Rubio, Alicia. 2007. "Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito". *Revista de Empresa*.

Casanova, Gustavo Adolfo, 2001. "La profesionalización en la empresa familiar: el estudio de cuatro casos argentinos". Tesis de grado, Universidad de San Andrés.

Chiavenato, Idalberto, 1994. *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiro Tarrab, Alberto Luis, 2013. “*Planificación en la empresa familiar: impacto del derecho sucesorio en la transición generacional de la empresa familiar*”. Tesis de grado, Universidad de San Andrés.

Deloitte & Touche Study (1999). *Are Canadian family businesses an endangered species? The first success readiness survey of Canadian family-owned business*. University of Waterloo, ON: Deloitte & Touche Centre for Tax Education and Research.

Dodero, Santiago. 2014. *El Secreto para Resolver Conflictos en la Empresa Familiar*. Buenos Aires: El Ateneo.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2002. *Family businesses: do they perform better?* London Economics.

Farthing, Amanda Marie, 2011. “*Cognitions and emotions: testing the tenets of fairness theory*”. Tesis de máster en psicología, University of Illinois.

Gallo, Miguel Ángel. 1997. *La Empresa Familiar*. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas. Barcelona.

Kehayoglu, Damián, 1999. “*Empresa familiar: la profesionalización de la gestión como consecuencia de traspasos generacionales exitosos*”. Tesis de grado, Universidad de San Andrés.

Lansberg, Ivan. 1983. *Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap*. *Organizational Dynamics*: 39-46.

Leach, Peter. 1993. *La Empresa Familiar*. Buenos Aires: Garnica.

Mitchell, R.K., Morse, E.A., & Sharma, P. 2003. “The transacting cognitions of nonfamily employees in the family business setting”. *Journal of Business Venturing*, 18, 533–551.

Molina, Agustín. 2014. *“Justicia organizacional en el sector servicios: El impacto de “peer justice” sobre el desempeño de la organización, la calidad percibida por los clientes y el bienestar de los empleados”*. Tesis Doctoral, Universidad de Valencia.

Press, Eduardo. 2011. *Empresas de Familia*. Buenos Aires: Garnica.

Reid, Morrow, Kelly y McCartan. 2002. “People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses”. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 245-259.

Rubio, Alicia. 2004. *“Factores explicativos del éxito competitivo en la pyme”*. Tesis doctoral, Universidad de Murcia.

Sampieri, Roberto y Collado, Carlos. 1998. *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Schein, Edgard H. 1992. *Organizational culture and leadership*. San Francisco : Jossey-Bass.

Ulrich, D y D, Lake. 1990. *Organizational Capabilities: Competing from the Inside Out*. Nueva York: Wiley.

Ward, John L. 1994. *Como Desarrollar la Empresa Familiar*. El Ateneo.

Páginas web visitadas:

Crear. 2015 *“Informe especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo”*. Fundación Observatorio PyME. <http://www.crear.rionegro.gov.ar/noticias/item/26>.



Grandes Pymes. 2015. “Ventajas y desventajas de trabajar en una empresa familiar”. <http://www.grandespymes.com.ar/2011/10/13/ventajas-y-desventajas-de-trabajar-en-una-empresa-familiar/>.



Universidad de  
**San Andrés**

## 6. ANEXOS

### Generales sobre la empresa:

1. ¿En qué año se fundó la empresa?
2. ¿Cuántos empleados tiene en total?
3. ¿Por cuántos empleados está conformada la alta gerencia?

### Recursos humanos:

4. ¿Identifica particularidades en la aplicación de prácticas y procedimientos de recursos humanos por el hecho de ser una empresa familiar? Teniendo en cuenta principalmente prácticas tales como: selección, compensación y reconocimiento, entrenamiento y desarrollo y evaluación del desempeño.
5. En caso de que así sea, ¿cuáles son dichas particularidades?
6. ¿Se aplican las prácticas de modo homogéneo para todo el personal, especialmente sobre aquellos miembros de la familia?

### *Selección del personal:*

7. ¿Los métodos a seguir a la hora de incorporar a la empresa a un miembro familiar son los mismos que para uno no familiar?
8. En caso de que exista un procedimiento distinto cuando se trate de miembros de la familia, ¿se encuentra dicho método escrito?
9. Brevemente, ¿podría describir dicho método?

### Compensación y reconocimiento del personal:

10. ¿Los criterios de compensación son iguales tanto para los familiares como para los no familiares?
11. ¿Existen beneficios adicionales para aquellos miembros de la familia?

Entrenamiento y desarrollo:

12. Dentro de la empresa, ¿existe la misma oportunidad de entrenamiento tanto para los familiares como para los no familiares? ¿O se prioriza el entrenamiento de los familiares?

Evaluación del desempeño:

13. ¿Los criterios de evaluación del desempeño son los mismos tanto para los miembros familiares como para los no familiares?
14. Dichos criterios de evaluación, ¿se encuentran presentes de forma escrita?

**Influencia:**

*Poder:*

15. En cuanto a la propiedad del negocio: ¿cuál es la porción de miembros de la familia que la posee y cuál es la de los no familiares?
16. ¿Tiene la empresa un órgano de gobierno? En caso de que si; ¿Cuál es la proporción de miembros de la familia que lo conforman y cuál es la proporción de no familiares?
17. Tiene la firma un consejo de administración? En caso de que si; Cuál es la proporción de miembros de la familia que lo conforman y cuál es la proporción de no familiares?

*Experiencia:*

18. Por cuántas generaciones transitó la empresa familiar?
19. ¿Cuántas generaciones se encuentran actualmente trabajando dentro de la empresa familiar?
20. ¿Cuántos miembros de la familia participan activamente en el negocio?

*Cultura:*

21. ¿Comparten los familiares valores similares?
22. Los valores compartidos por la familia, ¿se relacionan con aquellos del negocio, es decir comparten los familiares y la empresa valores similares?
23. ¿Consideras que la familia tiene influencia baja, media o alta dentro del sistema empresarial?
24. ¿Cómo considera que la influencia de la familia dentro de la empresa se involucra con los problemas relacionados al área de recursos humanos?

**Justicia:**

En caso que no se apliquen las mismas prácticas de recursos humanos sobre todos los miembros;

25. ¿Cree que hay cierto nivel de percepción de injusticia por parte de los empleados que no forman parte del sistema familiar?
26. Los que no forman parte del círculo familiar, ¿aceptan dicha desigualdad de tratamiento como algo dado? O por el contrario, ¿manifiestan su disgusto?
27. Si es que se percibe la injusticia: usted, como responsable del área de recursos humanos de la empresa, ¿toma medidas tendientes a mitigar dicho efecto?
28. En caso de que sí; ¿cuáles son dichas medidas?
29. Como miembro de la familia de alto nivel jerárquico: ¿toma medidas tendientes a mitigar dicho efecto?
30. En caso de que sí; ¿cuáles son dichas medidas?