Maestría en Recursos Humanos

Director de tesis: Mg. Nancy Palumbo

Federico Pastoriza

Pymes Familiares: sus RRHH y los desafíos que implican

Trabajo final

Septiembre 2021

.UBAeconómicas posgrado

ENAP Escuela de Negocios y Administración Pública

AGRADECIMIENTOS

A las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas por mantener una educación de calidad.

A las autoridades y docentes de la Maestría, por demostrar un interés constante en resolver nuestras dudas e inquietudes.

A mi tutora, Nancy Palumbo, por su ayuda, paciencia y comprensión.

A mi familia por apoyarme siempre.

A mis compañeros de Maestría y a los entrevistados, por colaborar ampliamente con la elaboración del presente trabajo.

RESUMEN

El presente trabajo analiza las diferencias en las características de los recursos humanos en las pymes familiares, en comparación a las generalidades de las grandes empresas. Se intenta establecer las principales problemáticas a la hora de gestionarlos, y así poder complementar, aunque sea de manera parcial, la bibliografía dedicada en específico a tal temática.

Se partió de preguntas abiertas a protagonistas de tres empresas de la mencionada categoría, para poder caracterizarlas, encontrar diferencias y similitudes, y así poder definir ciertas recomendaciones.

Palabras claves: Recursos Humanos – Empresas familiares – Pymes – Diversidad laboral

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS 2

RESUMEN 3

ÍNDICE 4

INTRODUCCIÓN 13

CAPÍTULO I 15

1. MARCO METODOLÓGICO 15

1.1 PROBLEMA A TRABAJAR 15

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN 15

1.3 OBJETIVOS GENERALES 15

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 16

1.5 METODOLOGÍA 16

CAPÍTULO II 21

2. MARCO TEÓRICO 21

2.1 HISTORIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN ARGENTINA 21

2.2 PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME) 22

2.3 EMPRESA FAMILIAR 24

2.4 PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS 25

2.5 PROCESOS HARD Y SOFT 26

2.6 COMPENSACIONES 28

2.7 HORAS EXTRAS 30

2.8 AUSENTISMO 31

2.9 VACACIONES 31

2.10 MEDIDAS DISCIPLINARIAS 32

2.11 DISEÑO DE PUESTO 32

2.12 PRIVACIDAD Y CONTROLES 32

2.13 PASANTÍA 33

2.14 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO 34

2.15 ASESORES PROFESIONALES 34

2.16 DENUNCIA DE IRREGULARIDADES 35

2.17 AUTOMATIZACIÓN 35

2.18 E-BUSINESS 36

2.19 ROBOTIZACIÓN 36

2.20 SUCESIÓN 37

2.21 RELACIONES LABORALES 37

2.22 PROFESIONALIZACIÓN 38

2.23 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN 38

2.24 ATRACCIÓN Y RETENCIÓN 40

2.25 PROCESO DE CONTRATACIÓN 40

2.26 COMPETENCIAS DESEADAS 41

2.27 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO 41

2.28 EMPLEADAS MUJERES 42

2.29 EMPLEADOS EXTRANJEROS 42

2.30 EMPLEADOS TRANSGÉNERO 43

2.31 TRABAJADORES MAYORES 44

2.32 TRABAJO EN EQUIPO 44

2.33 DELEGACIÓN DE TAREAS 45

2.34 CULTURA ORGANIZACIONAL 45

2.35 SUBCULTURAS 45

2.36 CLIMA ORGANIZACIONAL 46

CAPÍTULO III 47

3. DESAFÍOS QUE IMPLICAN SUS RRHH 47

CAPÍTULO IV 50

4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS EMPRESAS RELEVADAS 50

4.1 LA CASA – FERRETERÍA 51

4.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN 51

4.1.2 COMPENSACIONES 53

4.1.3 HORAS EXTRAS 54

4.1.4 AUSENTISMO 55

4.1.5 VACACIONES 55

4.1.6 MEDIDAS DISCIPLINARIAS 56

4.1.7 DISEÑO DE PUESTO 57

4.1.8 PRIVACIDAD Y CONTROLES 57

4.1.9 PASANTÍA 57

4.1.10 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO 58

4.1.11 ASESORES PROFESIONALES 59

4.1.12 DENUNCIA DE IRREGULARIDADES 60

4.1.13 AUTOMATIZACIÓN 60

4.1.14 E-BUSINESS 61

4.1.15 ROBOTIZACIÓN 61

4.1.16 SUCESIÓN 61

4.1.17 RELACIONES LABORALES 61

4.1.18 PROFESIONALIZACIÓN 62

4.1.19 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN 63

4.1.20 ATRACCIÓN Y RETENCIÓN 64

4.1.21 PROCESO DE CONTRATACIÓN 64

4.1.22 COMPETENCIAS DESEADAS 64

4.1.23 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO 65

4.1.24 EMPLEADAS MUJERES 65

4.1.25 EMPLEADOS EXTRANJEROS 66

4.1.26 EMPLEADOS TRANSGÉNERO 67

4.1.27 TRABAJADORES MAYORES 67

4.1.28 TRABAJO EN EQUIPO 68

4.1.29 DELEGACIÓN DE TAREAS 68

4.1.30 CULTURA ORGANIZACIONAL 68

4.1.31 SUBCULTURAS 69

4.1.32 CLIMA ORGANIZACIONAL 70

LUBAU S.R.L. – DISTRIBUIDORA 71

4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN 71

4.2.2 COMPENSACIONES 73

4.2.3 HORAS EXTRAS 75

4.2.4 AUSENTISMO 75

4.2.5 VACACIONES 76

4.2.6 MEDIDAS DISCIPLINARIAS 76

4.2.7 DISEÑO DE PUESTO 77

4.2.8 PRIVACIDAD Y CONTROLES 77

4.2.9 PASANTÍA 78

4.2.10 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO 78

4.2.11 ASESORES PROFESIONALES 78

4.2.12 DENUNCIA DE IRREGULARIDADES 79

4.2.13 AUTOMATIZACIÓN 79

4.2.14 E-BUSINESS 80

4.2.15 ROBOTIZACIÓN 80

4.2.16 SUCESIÓN 80

4.2.17 RELACIONES LABORALES 80

4.2.18 PROFESIONALIZACIÓN 81

4.2.19 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN 82

4.2.20 ATRACCIÓN Y RETENCIÓN 83

4.2.21 PROCESO DE CONTRATACIÓN 83

4.2.22 COMPETENCIAS DESEADAS 83

4.2.23 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO 84

4.2.24 EMPLEADAS MUJERES 85

4.2.25 EMPLEADOS EXTRANJEROS 86

4.2.26 EMPLEADOS TRANSGÉNERO 86

4.2.27 TRABAJADORES MAYORES 86

4.2.28 TRABAJO EN EQUIPO 86

4.2.29 DELEGACIÓN DE TAREAS 87

4.2.30 CULTURA ORGANIZACIONAL 87

4.2.31 SUBCULTURAS 87

4.2.32 CLIMA ORGANIZACIONAL 88

TST S.A. – FÁBRICA 90

4.3.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN 90

4.3.2 COMPENSACIONES 91

4.3.3 HORAS EXTRAS 91

4.3.4 AUSENTISMO 91

4.3.5 VACACIONES 92

4.3.6 MEDIDAS DISCIPLINARIAS 92

4.3.7 DISEÑO DE PUESTO 92

4.3.8 PRIVACIDAD Y CONTROLES 92

4.3.9 PASANTÍA 92

4.3.10 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO 93

4.3.11 ASESORES PROFESIONALES 93

4.3.12 DENUNCIA DE IRREGULARIDADES 93

4.3.13 AUTOMATIZACIÓN 93

4.3.14 E-BUSINESS 94

4.3.15 ROBOTIZACIÓN 94

4.3.16 SUCESIÓN 94

4.3.17 RELACIONES LABORALES 95

4.3.18 PROFESIONALIZACIÓN 95
4.3.19 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN 95
4.3.20 ATRACCIÓN Y RETENCIÓN 96
4.3.21 PROCESO DE CONTRATACIÓN 96
4.3.22 COMPETENCIAS DESEADAS 96
4.3.23 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO 96
4.3.24 EMPLEADAS MUJERES 97
4.3.25 EMPLEADOS EXTRANJEROS 97
4.3.26 EMPLEADOS TRANSGÉNERO 98
4.3.27 TRABAJADORES MAYORES 98
4.3.28 TRABAJO EN EQUIPO 98
4.3.29 DELEGACIÓN DE TAREAS 99
4.3.30 CULTURA ORGANIZACIONAL 99
4.3.31 SUBCULTURAS 99
4.3.32 CLIMA ORGANIZACIONAL 99
CAPITULO V 101
5. REFLEXIÓN Y ANÁLISIS SOBRE LAS TRES EMPRESAS RELEVADAS 101
5.1 COMPENSACIONES 101
5.2 HORAS EXTRAS 102
5.3 AUSENTISMO 102
5.4 VACACIONES 103
5.5 MEDIDAS DISCIPLINARIAS 104
5.6 DISEÑO DE PUESTO 104

5.7 PRIVACIDAD Y CONTROLES 105

5.8 PASANTÍA 105

5.9 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO 106

5.10 ASESORES PROFESIONALES 106

5.11 DENUNCIA DE IRREGULARIDADES 106

5.12 AUTOMATIZACIÓN 107

5.13 E-BUSINESS 107

5.14 ROBOTIZACIÓN 108

5.15 SUCESIÓN 109

5.16 RELACIONES LABORALES 109

5.17 PROFESIONALIZACIÓN 110

5.18 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN 110

5.19 ATRACCIÓN Y RETENCIÓN 111

5.20 PROCESO DE CONTRATACIÓN 112

5.21 COMPETENCIAS DESEADAS 113

5.22 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO 114

5.23 EMPLEADAS MUJERES 114

5.24 EMPLEADOS EXTRANJEROS 115

5.25 EMPLEADOS TRANSGÉNERO 115

5.26 TRABAJADORES MAYORES 116

5.27 TRABAJO EN EQUIPO 116

5.28 DELEGACIÓN DE TAREAS 117

5.29 CULTURA ORGANIZACIONAL 117

5.30 SUBCULTURAS 118

5.31 CLIMA ORGANIZACIONAL 119

CAPITULO VI 120

6. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES, EN COMPARACIÓN CON LAS GRANDES EMPRESAS 120

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 136

BIBLIOGRAFÍA 140

ANEXO 150

Protocolo de entrevista: Pymes Familiares: sus RRHH y los desafíos que implican – Empresa La Casa 150

Protocolo de entrevista: Pymes Familiares: sus RRHH y los desafíos que implican – Empresa Lubau S.R.L. 155

Protocolo de entrevista: Pymes Familiares: sus RRHH y los desafíos que implican – Empresa TST S.A. 160

INTRODUCCIÓN

Para Alderson[1], existe una mirada un tanto negativa sobre las empresas familiares. Se las llega a considerar poco profesionales, plagadas de conflicto, incapaces de competir, nepotistas, de poco éxito, con entornos laborales desfavorables, de crecimiento lento y proveedoras de trabajos sin futuro alguno.

Para López Chanez et al.[2] entre los factores que realmente determinan que una pequeña organización sea diferente está su personal –competencias, nivel de compromiso, responsabilidad, satisfacción y lealtad– y su integración, dirección, organización y control, siendo estos últimos los elementos de un modelo de administración de recursos humanos.

Se busca desmitificar, o entender más a fondo, algunas de las cuestiones planteadas previamente, mediante un análisis basado en la comparación de tres empresas Pymes familiares, de diferentes rubros, con diversas problemáticas vinculadas al área de Recursos Humanos.

El problema de investigación gira en torno a las características de los Recursos Humanos de tres Pymes, de tipo familiar, en comparación a las generalidades de las grandes empresas.

A partir del problema de investigación se desprenden los objetivos del presente trabajo, centrados en describir las prácticas de recursos humanos de las empresas seleccionadas como casos de estudio, compararlas entre ellas y respecto a las de las grandes empresas en general.

---

[1] Alderson, K. J. (2018). Understanding the Family Business. Business Expert, p. 5.

[2] López Chanez, F. J., Casique Guerrero, A. y Ferrer Guerra, J. (2011). La Administración de recursos humanos en las PYME. Pearson, p. 1.

La tesis se estructura en seis capítulos, además de la presente introducción, las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía, y los anexos. El ordenamiento de estas cinco partes principales, sigue un sentido lógico asociado a los pasos de la investigación. En primer lugar, se presenta el marco metodológico, con el problema a trabajar, las preguntas de investigación, los objetivos generales y específicos, y la metodología utilizada. En segundo lugar se desarrolla el marco teórico, con las definiciones teóricas pertinentes, y las teorías en las que se asienta el presente trabajo. En tercer lugar, se exponen opiniones de otros autores respecto a los desafíos que implican los recursos humanos en las pymes familiares. En cuarto lugar, se describe la situación particular de cada una de las tres empresas seleccionadas para esta investigación. En quinto lugar, una síntesis y aporte personal respecto a cada tema, relacionando las características de cada una de las tres empresas elegidas con la revisión bibliográfica realizada. En el sexto apartado, se analizan ciertas generalidades de las pymes, en comparación con las grandes empresas. Por último, se expondrán las conclusiones y recomendaciones resultantes de la investigación.

CAPÍTULO I

1. MARCO METODOLÓGICO

Se eligieron tres empresas pymes familiares, de diferentes rubros, para comparar su gestión de recursos humanos entre sí, y respecto a las generalidades de las grandes empresas.

Los temas han sido organizados comenzando por la parte hard de recursos humanos, hacia su lado más soft, para facilitar la lectura y mantener cierta continuidad.

1.1 PROBLEMA A TRABAJAR

¿Cuáles son las características de la gestión de Recursos Humanos de tres Pymes, de tipo familiar, en comparación a las generalidades de las grandes empresas?

Caracterizar las prácticas de recursos humanos en las tres empresas seleccionadas.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

*¿Cuáles son las características principales de tres pymes familiares en cuanto a sus prácticas de RRHH?

*¿Cómo se comparan y qué similitudes y diferencias tienen las prácticas de recursos humanos de estas tres empresas?

*¿Cómo se comparan y qué similitudes y diferencias tienen sus prácticas de recursos humanos respecto a las de las grandes empresas?

1.3 OBJETIVOS GENERALES

Describir las prácticas de recursos humanos en tres casos de Pymes de tipo familiar, ubicadas en el Gran Buenos Aires.

Analizar y comparar entre ellas sus prácticas de recursos humanos.

Comparar las prácticas de recursos humanos en empresas pymes con las generalidades de las prácticas de recursos humanos de las grandes empresas.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir las características generales de las tres Pymes familiares seleccionadas que afectan o condicionan sus prácticas de recursos humanos.

Describir, analizar y comparar sus compensaciones, horas extras, ausentismo, otorgamiento de vacaciones, medidas disciplinarias, diseño de puestos, privacidad y controles, pasantías, evaluaciones de desempeño, asesores profesionales, denuncias de irregularidades, automatización, e-business, robotización, sucesión, relaciones laborales, profesionalización, reclutamiento y selección, atracción y retención, proceso de contratación, competencias deseadas, capacitación y desarrollo, empleadas mujeres, empleados transgénero, trabajadores mayores, trabajo en equipo, delegación de tareas, cultura organizacional, subculturas, y clima organizacional.

Comparar los aspectos mencionados en el párrafo anterior con las generalidades de las grandes empresas.

1.5 METODOLOGÍA

Este estudio hace foco en Pymes familiares del Gran Buenos Aires. Entre los diferentes criterios utilizados para definir el concepto de pyme familiar, seleccionamos los siguientes: (a) propiedad, basado en que más del 50%

corresponde a miembros de una misma familia, y (b) participación activa en la administración y toma de decisiones de los miembros de dicha familia.

Se ha elegido el estudio de casos para intentar comprender en profundidad los factores que afectan a las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares. Un estudio de caso es un estudio intensivo de un único caso o un número reducido de casos, que se basa en datos de observación y promete arrojar luz sobre una población más grande de casos[3].

Entre las fuentes de evidencia utilizadas en el método de estudio de casos, se ubica la entrevista, es decir, entrevistas personales estructuradas o no estructuradas[4].

Este estudio usa una entrevista abierta estandarizada para obtener información. Testeamos las preguntas de manera previa a las entrevistas, para asegurarnos que las preguntas fueran claras y comprensibles, realizando entrevistas a dos sujetos no incluidos en la muestra, en situaciones similares a las de los futuros entrevistados (dueños de Pymes familiares), para así detectar problemas de vocabulario u otra índole que dificultaran el proceso de obtención de información relevante y confiable. Se realizaron cambios mínimos en algunas palabras y en la estructura de las preguntas.

Nos contactamos con los dueños mayoritarios con participación activa en la gestión de la empresa, pidiendo su colaboración. Los dueños con participación activa actual están calificados para comentar y contestar preguntas sobre los distintos aspectos que atañen a la organización, ya que suelen tener una visión amplia sobre la variedad de fenómenos y situaciones que se dan en ella,

[3] Gerring, J. (2017). Case Study Research. Cambridge University Press, p. 28.
[4] Gerring, J. (2017). Case Study Research. Cambridge University Press, p. 170.

conforme al grado de responsabilidad que tienen respecto al devenir de la empresa.

Las respuestas fueron obtenidas mediante entrevistas conducidas de manera presencial en la sede principal de cada empresa.

La investigación es cualitativa, con un análisis tanto inductivo como deductivo, para establecer patrones o temas. El reporte final escrito incluye las voces de los entrevistados, la reflexión del investigador, una descripción e interpretación del problema, y su contribución o llamado al cambio[5].

La investigación es explicativa, con un diseño no experimental. La investigación es bibliográfica, y también de campo.

Un único modelo de entrevista, aunque con un protocolo de entrevista por cada empresa, con los datos correspondientes (ver anexo), fue utilizado para relevar la información. Los entrevistados fueron informados del uso exclusivo de la información para fines académicos.

Se hizo uso de procedimientos de grabación adecuados al conducir las entrevistas uno a uno con el entrevistado. Se diseñó y utilizó un protocolo de entrevista, en formato de formulario con preguntas abiertas y espacio amplio entre las preguntas para escribir las respuestas del entrevistado, especialmente útiles en caso de que el dispositivo de grabación fallara parcial o totalmente. Las preguntas surgen como derivaciones más detalladas de las preguntas de investigación, formuladas de una manera en la que los entrevistados puedan comprender[6].

[5] Creswell, J. W. (2013). Qualitative Inquiry and Research Design. SAGE, p. 44.
[6] Creswell, J. W. (2013). Qualitative Inquiry and Research Design. SAGE, p. 164.

La observación ha sido caracterizada como la base fundamental de todo método de investigación en las ciencias sociales y ciencias del comportamiento. En la investigación cualitativa, las observaciones suelen tener lugar en entornos que son los lugares naturales de actividad[7]. Por lo tanto, se realizó observaciones de los lugares de trabajo de manera inmediatamente posterior a cada entrevista.

Visitamos el sitio web de cada empresa para comparar la información allí presente con la recabada en las entrevistas.

Al momento de elegir la fuente para la entrevista, se tuvieron en cuenta las consideraciones sugeridas por Gerring[8]:

Relevancia: la fuente puede hablar de la cuestión de interés.

Proximidad: la fuente se encuentra en una posición de conocimiento respecto al tema del que se quiere saber.

Autenticidad: la fuente no es falsa, ni manipulada, ni se encuentra influenciada por otra persona.

Validez: la fuente no presenta sesgo, o lo presenta pero de manera notoria, permitiendo tener ello en cuenta, o en una manera que no afecta la cuestión de interés para la investigación.

Diversidad: colectivamente, las fuentes elegidas ejemplifican una diversidad de puntos de vista.

[7] Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2013). Collecting and Interpreting Qualitative Materials. SAGE.

[8] Gerring, J. (2017). Case Study Research. Cambridge University Press, p. 172.

Además, se generó un “Protocolo general de estudio de caso” como sugiere Gerring[9]:

Teoría: descriptiva.

Selección de casos: los casos debían reunir las características de (a) ser pymes, (b) ser empresas familiares, (c) ubicarse en gran Buenos Aires.

Recopilación de información: la información se recopiló mediante entrevistas (ver Protocolo de entrevista en Anexo). El contacto inicial fue por teléfono, y se acordó fecha, horario y lugar para la entrevista vía mensajes de texto de whatsapp.

Almacenamiento: la información fue guardada a través de grabaciones de las entrevistas y sus posteriores transcripciones.

Análisis: no hubo casos adicionales utilizados para el análisis, fuera de los tres casos especificados.

Secuencia: no se conocía el estado de las prácticas de recursos humanos en los casos de estudio, de forma previa a las entrevistas, salvo por cuestiones básicas necesarias para la elección de los mismos, como saber que tenían empleados, y que se trataba de pymes familiares.

[9] Gerring, J. (2017). Case Study Research. Cambridge University Press, p. 210.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 HISTORIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN ARGENTINA

Durante la época colonial ya existían comerciantes con un par de ayudantes, o viajantes de comercio que suministraban los bienes de consumo a los habitantes. Con la independencia, la llegada de los ingleses y la prosperidad de algunos estancieros, comienza a formarse una Nación con una escasa industria pero una mayor agricultura y ganadería. Con el paso del tiempo empiezan a afirmarse como figuras económicas los comerciantes, algunos profesionales, artesanos y unos pocos industriales, que en conjunto iban a iniciar la conformación de la llamada clase media. La exportación de materia prima aumenta considerablemente por la Segunda Guerra mundial, la lucha sindical atraviesa desde ideales anarquistas hasta socialistas, siendo combatidos desde el Estado. Juan Domingo Perón impulsa los derechos de los trabajadores y estimula la industria liviana, mientras que se incrementa el número de comercios, talleres y profesionales independientes. Para este comienzo de Siglo XX se produce una inmigración masiva de españoles, italianos, árabes, judíos, japoneses, con poca educación pero una marcada cultura del trabajo, dando lugar al origen de famosas familias empresarias. La familia Cuareta inició su vida empresaria con artefactos a kerosene bajo la marca Volcan, actualmente venden cocinas, hornos, anafes, calefactores, calefones y termotanques. Los Macri en el sector de la construcción y en el rubro automotriz asociados a Fiat y Peugeot, fundando Socma (Sociedad Macri), un holding que aglutinó a sus diversas firmas. En las últimas décadas, Socma mantuvo un estrecho vínculo con el gobierno de China, facilitando el ingreso de automóviles de tal origen a Argentina. La familia Garfunkel bajo el nombre BGH (Boris Garfunkel e Hijos)

inició como una mueblería para luego distribuir diversos productos importados en todo el país. A lo largo de su vida como empresa, comercializó púas para fonógrafos, motocicletas, bicicletas, heladeras, extractores, televisores y hasta celulares. Los Di Tella con SIAM (Sección Industrial Amasadoras Mecánicas) que como su nombre lo indica empezaron vendiendo amasadoras a panaderías pero la mayor parte de su fama se debe a las heladeras que fabricaban, y que incluso crean la Universidad Torcuato Di Tella. La familia Goyenechea que tiene bodegas y viñedos desde 1868, cuya empresa al presente está a cargo de la 5ta generación, y lo llamativo es que la producción actual es menor a la de sus comienzos. La familia Rigolleau comienza con su empresa Leon Rigolleau y sobrino, basada en la industria del vidrio y derivados, hoy llamada Cristalerías Rigolleau S.A., ubicada en Berazategui y empleando a más de 1000 personas. Grimoldi, la compañía más importante dentro del rubro calzado en Argentina, iniciada en 1895 como fábrica de calzado. De este extracto se puede observar la trascendencia que han tenido las empresas familiares en la historia argentina y conociendo los orígenes de las mismas, o simplemente observando sus apellidos, se revela el notorio efecto que tuvieron las inmigraciones antes mencionadas.

Más cerca en el tiempo, llega el gobierno menemista que propicia una apertura económica, favoreciendo el ingreso de capitales y multinacionales, incrementándose excesivamente la importación de productos baratos. Muchas pymes no pudieron competir y tuvieron que cerrar. Pero a fines de los noventa la situación se tornaría más complicada: una recesión muy fuerte que dificultaría todo aún más.

2.2 PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME)

Este trabajo se centra en analizar a las pymes familiares, por lo que comenzaremos con definir el concepto de pyme que tomaremos como base.

Para Camarena Adame y Saavedra García[10] las Pymes no son una versión en miniatura de las grandes empresas, sino que tienen ventajas particulares propias del uso de las habilidades de sus empleados y de las prácticas de recursos humanos características de una organización de tamaño reducido. Entre las ventajas que mencionan se encuentran el buen clima laboral, buena comunicación interna, y una mayor cercanía entre los directivos y los diversos puestos de trabajo.

Luego, es relevante hacer una definición más concreta de qué vamos a entender por pyme para nuestro análisis. La síntesis de Silva Figueroa[11], permite separarlas de las microempresas, y plantear los límites que las separan a su vez de las grandes empresas:

"Microempresa: Empresas donde trabajan de una a cinco personas, las tareas que realizan se pueden categorizar como simples y tienen una dirección directa y personal del dueño, no suele realizar transacciones de crédito. Pequeña Empresa: Trabajan entre 6 y 50 personas, suele tener varios ramos de actividad, normalmente necesita financiación a través de líneas de crédito, su nómina puede ser extensa y relativamente compleja, requiere información sobre la gestión del negocio. Mediana Empresa: Entre 50 y 250 trabajadores, tiene más de un establecimiento de comercio y varios gerentes que necesitan comunicarse entre sí, tienen varios ramos de producción y hacen operaciones a crédito, posiblemente importan o exportan. La importancia económica de este tipo de

[10] Camarena Adame, María Elena, & Saavedra García, María Luisa (2018).

[11] Silva Figueroa, I. (2015). Análisis comparativo sobre la viabilidad que tienen las pymes para acceder al mercado de capitales en Colombia y Argentina. [Tesis de posgrado, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas]. Repositorio institucional - Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas, p. 43.

empresas hace necesario la presentación regular de una serie de informes de gestión que permita a la dirección de la compañía conocer la gestión. Cabe resaltar que según la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) cerca del 95% de las PyMEs en el mundo tienen menos de 100 empleados".

Por contraposición a la definición de pequeñas y medianas empresas, en el presente trabajo consideraremos como gran empresa a toda aquella que posea más de 250 empleados en su nómina de trabajadores.

2.3 EMPRESA FAMILIAR

Teniendo en cuenta la complejidad del concepto, se tomaran múltiples afirmaciones sobre ellas que nos permitan llegar a esclarecer qué encuadraremos en la categoría de empresa familiar para este estudio.

Para Ramadani y Hoy[12] (2015) el concepto general de empresa familiar incluye a cualquier empresa en la que la mayor parte de la propiedad o del control reside en una familia, y en la que dos o más miembros de dicha familia están envueltos de manera directa en el devenir del negocio. Además, agrega como condiciones siempre presentes que algunos de los familiares son empleados de la empresa, y que existe una suposición fundada de que los miembros más jóvenes de la familia reemplazarán a los de más edad en lo que al control de la firma se refiere.

[12] Ramadani, V, y Hoy, F. (2015). Context and Uniqueness of Family Businesses. En L. Dana y V. Ramadani (Eds.), Family Businesses in Transition Economies (pp. 9-38). Springer, pp. 11-15.

A su vez, Day[13] también señalan como características distintivas a la propiedad de la empresa en manos de la familia, y agrega que el dueño mayoritario y al menos otro miembro de la familia trabajen en la misma de manera directa.

Adentrándonos en aspectos más complejos del concepto, Alderson[14] señala que hay tres formas básicas de gobierno en los negocios familiares: el dueño controlador, la sociedad de hermanos, y el consorcio de primos. A medida que la empresa madura y progresa, más familiares como partes interesadas se involucran en la misma.

Entonces, tomaremos como empresa familiar a aquella en la que la mayor parte del control y propiedad reside en una familia, y algunos de los familiares son empleados en la empresa.

2.4 PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las pymes familiares que analizaremos en el presente trabajo no cuentan con un área o departamento de recursos humanos, pero sí evidencian prácticas de recursos humanos. Por lo tanto, utilizaremos definiciones de estas prácticas y sus finalidades u objetivos.

Como sugiere Dessler[15], la gestión de los recursos humanos va más allá de simplemente reducir costos, se trata de mejorar los procesos de la organización, alinear las actividades de recursos humanos con la estrategia organizacional, y fomentar el compromiso de los empleados.

---

[13] Day, A. (2011). Small and medium sized enterprises as healthy workplaces. En E. K. Kelloway y C. L. Cooper (Eds.), Occupational Health and Safety for Small and Medium Sized Enterprises (pp. 159-188). Edward Elgar, p. 177.

[14] Alderson, K. J. (2018). Understanding the Family Business. Business Expert, p. 77.

[15] Dessler, G. (2020). Human Resource Management. Pearson, p. 17.

Para Noe et al.[16] la gestión efectiva de los recursos humanos es la base para una organización en la que la tecnología, la estructura organizacional, la gente, y los procesos funcionen en conjunto para lograr una ventaja competitiva. Desarrollar programas de capacitación, reclutar gente con las habilidades pertinentes, y establecer recompensas para comportamientos positivos como el trabajo en equipo, la flexibilidad y el aprendizaje permanente, son parte de estas prácticas de gestión necesarias.

Además, Zapounidis y Kalfakakou[17] enumeran las que para ellos son las acciones comprendidas en la gestión de los recursos humanos: el análisis de puesto, reclutamiento y selección de recursos humanos capaces, educación y entrenamiento, evaluaciones de desempeño, compensaciones, condiciones de seguridad, y relaciones laborales. Agrega que estas cuestiones se encuentran interrelacionadas al punto que se influyen mutuamente de manera constante.

En definitiva, podemos sintetizar someramente que se trata de cuestiones interrelacionadas orientadas a lograr una ventaja competitiva, a través de actividades que afectan a la gestión de los empleados.

2.5 PROCESOS HARD Y SOFT

Para facilitar la lectura y mantener cierta continuidad, organizaremos los temas comenzando por los más ligados a la parte hard de recursos humanos, para luego dirigirnos hacia los más soft. Para ello tomaremos algunas definiciones de hard y soft en lo que a recursos humanos respecta.

---

[16] Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., and Wright, M.P. (2016) Human Resource Management. McGraw-Hill, p. 5.

[17] Zapounidis, K. C. y Kalfakakou, G. (2012). Recruiting, Selecting and Motivating Human Resources en M. Khosrow-Pour (Ed.), Human Resources Management (Vol. II, p. 1007-1022). Business Science Reference, p. 1009.

Para El Emary et al.[18] (2020), los elementos hard de la gestión comprenden las estrategias, estructuras, procedimientos, y estándares de educación; mientras que las herramientas soft de gestión refieren a la cultura organizacional, el estilo de liderazgo y los procesos de toma de decisiones.

Además, agrega El Emary et al.[19] (2020), los aspectos soft de la cultura organizacional son las normas, valores y creencias compartidas, mientras que los procedimientos, estructuras y artefactos componen la parte hard de la misma.

Para Bücker et al.[20], el modelo hard de gestión de recursos humanos se caracteriza por ser un abordaje racional que hace foco en perspectivas estratégicas y eficacia organizacional; mientras que el modelo soft es más amplio y toma en cuenta aspectos humanos como la motivación y el compromiso, como practicas potenciales para aumentar la eficacia de la organización, exigiendo tener en cuenta la flexibilidad de la organización fundada en las habilidades y comportamientos presentes en la misma.

Para Crawshaw et al.[21], la variante hard de gestión de recursos humanos pone el énfasis en la utilización eficiente de la fuerza de trabajo. Considera a los empleados como un recurso que necesita ser eficazmente obtenido y colocado para alcanzar las metas organizacionales, como si se tratara de cualquier otro recurso físico o material. Como resultado, la gestión hard hace mira en las actividades y herramientas relacionadas al control y coordinación cercana como,

---

[18] El Emary, I. M. M., Brzozowska, A. y Bubel, D. (2020). Management of Organizational Culture as a Stabilizer of Changes. CRC Press, p. 61.

[19] El Emary, I. M. M., Brzozowska, A. y Bubel, D. (2020). Management of Organizational Culture as a Stabilizer of Changes. CRC Press, p. 82.

[20] Bücker, J., Peters, P. y El Aghdas, N. (2019). Managing the Future Workforce in a Sustainable Way. En A. Lopez-Cabrales y R. Valle-Cabrera (Eds.), Human Resource Management at the Crossroads (pp. 160-188). Cambridge Scholars, p. 164.

[21] Crawshaw, J. R., Preston, J. y Hatch, A. (2017). Context and Challenges for HRM. En J. Crawshaw, P. Budhwar and A. Davis (Eds.), Human Resource Management (pp. 8-33). SAGE, p. 15.

por ejemplo, la planeación de recursos humanos, fijación de metas y objetivos claros, y una medición y evaluación continua del desempeño. Por lo tanto, se la considera una variante más ligada a los principios más burocráticos de la gestión del personal. Por otro lado, la variante soft, pone un mayor énfasis en aquellas prácticas de gestión y actividades cuyo objetivo es conseguir un compromiso afectivo y emocional de los empleados con la organización y sus metas. Los empleados son vistos desde una aproximación más humana. El control estrecho es potencialmente menos importante, ya que los empleados altamente comprometidos se autorregulan de mejor manera.

Entonces, a continuación se harán apreciaciones teóricas desde los temas más cercanos al extremo hard del espectro, hasta los ubicados en el otro extremo más soft del mismo.

2.6 COMPENSACIONES

Las compensaciones tienen varias dimensiones, Lussier y Hendon[22] identifican cuatro partes básicas:

El sueldo base, que típicamente es un monto fijo. En general, es considerado por los empleados como la parte más relevante del sistema de compensaciones, por lo que es un factor fundamental que tienen en cuenta a la hora de aceptar o rechazar un ofrecimiento laboral.

Complementos salariales, es decir, el pago por horas extras, el pago diferencial por trabajar en cierto horario como el turno nocturno o por trabajar en fin de semana o feriados.

---

22 Lussier, R. N. y Hendon, J. R. (2017). Fundamentals of Human Resource Management. SAGE, p. 1016.

El incentivo variable, atado a la performance, comúnmente depende de la cantidad de unidades producidas o se trata de comisiones por ventas.

Los beneficios, que se tratan de compensaciones indirectas que brindar algo de valor para el empleado. Pueden significar una mejora respecto a la obra social, provisión de bienes o servicios como cafetería, reembolso de gastos en educación, entre otros.

Para Storey et al.[23], se trata de las recompensas monetarias, que pueden conjugar un sueldo base, o formas de pago dependientes del nivel de performance. Existen dos tipos de pago relativos a la performance: la performance medida de acuerdo al logro de objetivos predefinidos de unidades producidas, y la performance medida en término de comportamientos derivados de capacidades como la resolución de problemas, la cooperación, o la iniciativa propia. Estos métodos suelen atraer a ciertos tipos de trabajadores y, al mismo tiempo, ahuyentar a otros. Además, deberían encontrarse alineados con el resto de las prácticas de gestión. Además, como alternativa al pago por performance individual, existen esquemas de pago grupales, o esquemas de participación en los beneficios para la totalidad de la organización. La participación en las ganancias como resultado de disminución de los costos o de aumento de productividad es un ejemplo de ello.

Existen varios modelos para explicar los efectos que tienen las posibles determinaciones de compensaciones. Utilizaremos la teoría de la motivación basada en la equidad para abordar este tópico. Para Dessler[24], la teoría de la motivación basada en la equidad postula que para que las personas se encuentren motivadas a mantener un equilibrio entre sus contribuciones y las

---

[23] Storey, J., Ulrich, D. y Wright, P. M. (2019). Strategic Human Resource Management. Routledge, p. 35.

24 Dessler, G. (2020). Human Resource Management. Pearson, p. 351.

recompensas que reciben a cambio. Según esta teoría, si un individuo percibe una situación de inequidad, se generará una tensión que lo llevará a comportamientos o acciones destinadas a disminuir esa inequidad. En lo que se refiere a compensaciones, uno puede abordar la equidad externa, interna, individual y de procedimiento. La equidad externa representa lo que se paga en esa compañía, en comparación con otras empresas. La equidad interna implica comparar el pago entre empleados dentro de la misma organización, de acuerdo a los diferentes puestos. La equidad individual apunta a comparar lo que recibe como pago un individuo, versus lo que gana un par suyo dentro de la empresa, en el mismo puesto o en uno muy similar, teniendo en cuenta el rendimiento y aporte de cada uno. La equidad procedimental refiere al nivel de justicia percibido respecto a los procesos y procedimientos utilizados para la determinación del salario.

2.7 HORAS EXTRAS

La asignación de horas extras, sus causas y consecuencias merecen un apartado propio. Al respecto, Lussier y Hendon[25] señalan que las horas extras son la manera más fácil y rápida de solucionar la escasez de personal. Sin embargo, el uso excesivo de esta posibilidad puede estresar a los empleados, y por consiguiente perjudicar su rendimiento. Entonces, como solución alternativa plantea la contratación de empleados temporales o con contrato a plazo, advirtiendo sobre la menor o nula lealtad hacia la organización y la poca motivación para trabajar duro ya que no van a permanecer en la empresa, además de no poder conocer el puesto o la organización en el mismo grado que un empleado permanente.

[25] Lussier, R. N. y Hendon, J. R. (2017). Fundamentals of Human Resource Management. SAGE, p. 448.

Cabe mencionar las causas que según Jackson y Thoms[26] generan el uso de horas extras son las siguientes: falta de planificación a corto y largo plazo, falta de mano de obra en el corto o largo plazo, un congelamiento de las contrataciones, lanzamiento de nuevos productos, negocios estacionales, sistema de producción sin desperdicios, la adicción a horas extras con la consecuente disminución consciente en la velocidad de trabajo y posterior necesidad de más horas extras.

2.8 AUSENTISMO

En cuanto a su definición, tomaremos la de López Chanez et al.[27], quienes consideran que el ausentismo refleja el tiempo que empleado asiste al trabajo, sea por falta, retraso u otro motivo, lo cual genera distintos costos a la organización.

Luego, Dessler[28], remarca que la ausencia por enfermedad suele salirse de control debido a que los empleadores no la miden, y entonces tampoco conocen los costos que les trae aparejado. Por lo tanto, sugiere primero concebir un sistema para registrar estas ausencias y así medir el impacto financiero, como primeras medidas para llegar a mejorar la situación.

2.9 VACACIONES

Para Gómez-Mejía et al.[29], la función principal de las vacaciones es dar a los empleados un tiempo alejados del stress y las tensiones asociadas a la rutina diaria en el trabajo. Les permite recargar energías tanto en el aspecto

---

[26] Jackson, E. C. y Thoms, P. (2012). Overtime Addiction: Causes, Consequences, and Cures. En W. J. Rothwell (Ed.), The Encyclopedia Of Human Resource Management. Pfeiffer, p. 241.

[27] López Chanez, F. J., Casique Guerrero, A. y Ferrer Guerra, J. (2011). La Administración de recursos humanos en las PYME. Pearson, p. 30.

[28] Dessler, G. (2020). Human Resource Management. Pearson, p. 425.

[29] Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2016). Managing Human Resources. Pearson, p. 414.

físico como en el emocional, lo que puede redundar en un mejor desempeño laboral. Muchas compañías premian a sus empleados más antiguos con tiempo extra de vacaciones.

2.10 MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Para Torrington et al.[30] (2014) es necesaria la existencia de penalidades para hacer respetar las reglas en el trabajo. Además, si hay un entendimiento de cuáles son las penalidades que se pueden aplicar, quién las puede sancionar y en qué contexto, el marco de justicia dentro de la organización se vuelve más nítido y creíble. En términos generales, la sanción debe ser adecuada para la falta a castigar ya que, por ejemplo, sería extraño imponer una suspensión a alguien que persistentemente llega tarde o se ausenta.

2.11 DISEÑO DE PUESTO

Para Armstrong y Taylor[31], el diseño de puesto específica los contenidos de los puestos para satisfacer los requerimientos del trabajo y alcanzar las necesidades personales del empleado, y así incrementar su nivel de compromiso. La esencia del diseño radica en qué tareas agrupar para el puesto, que tan detallados y estrictos son los procedimientos para realizar tales tareas, el grado de supervisión que tendrá, entre otros aspectos.

2.12 PRIVACIDAD Y CONTROLES

Para Wilkinson et al.[32], las redes sociales ofrecen oportunidades sin precedentes para que el empleador extienda su acceso tecnológico a las esferas

---

[30] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. y Atkinson, C. (2014). Human Resource Management. Pearson, p. 400.

[31] Armstrong, M. y Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice. Kogan Page, p. 145.

[32] Wilkinson, A., Redman, T. y Dundon, T. (2017). Contemporary Human Resource Management. Pearson, p. 567.

de privacidad al límite de la relación tradicional que tenía con sus empleados. La tecnología nubla la línea de separación entre la vida dentro y fuera del ámbito laboral. Existen debates, discusiones legales y expectativas cambiantes sobre que pueden los empleados subir a sus redes sociales en su tiempo fuera del trabajo. Comentarios negativos, publicados por empleados en distintas plataformas en internet, sobre la organización en la que trabajan se han vuelto bastante habituales.

Para Noe et al.[33], aunque el monitoreo electrónico puede mejorar la productividad, también genera preocupaciones en lo que respecta a la privacidad. Algunos críticos señalan que el empleador no debería monitorear a los empleados sin una razón para creer que algo malo está sucediendo. Otros lo llevan todavía más al extremo al indicar que los sistemas de monitoreo podrían transformar al lugar de trabajo en algo parecido a un establecimiento de explotación electrónico, en los que los empleados se asemejan más a robots, que a seres humanos con dignidad. Por lo expuesto, considera que los sistemas electrónicos no son sustitutos de una gestión de calidad, y que cuando el monitoreo es realmente necesario, los gerentes deberían comunicar las razones a los empleados. Asimismo, el monitoreo puede usarse de una manera más positiva, para obtener información sobre cómo ayudar a los empleados y facilitarles que mejoren sus habilidades.

2.13 PASANTÍA

Para Dessler y Varkkey[34], las pasantías sirven para que los estudiantes puedan perfeccionar sus habilidades en los negocios, aprender más sobre los

[33] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., and Wright, M. P. (2016) Human Resource Management. McGraw-Hill, p. 323.

[34] Dessler, G. y Varkkey, B. (2018). Human Resource Management. Pearson, p. 228.

potenciales empleadores, e ir descubriendo sus gustos y deseos profesionales. A su vez, los empleadores pueden aprovechar las contribuciones de los pasantes mientras, al mismo tiempo, los evalúan como candidatos para un lugar permanente en la empresa.

2.14 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Para Curzi et al.[35], es una de las prácticas más importantes de la gestión de recursos humanos. Se refiere al proceso a través del cual la performance del empleado se valora de acuerdo a un criterio claramente definido. Su objetivo es mejorar el rendimiento individual y así alinear las metas personales y comportamiento con las metas estratégicas organizacionales.

Sobre este tema, Sotomayor[36] indica:

"Generalmente se piensa que este proceso está encaminado única y exclusivamente para la determinación de las compensaciones al personal pero realmente debe de considerarse que va más allá como la oportunidad de interrelacionase, detectar en cierta forma potencialidades y el reconocimiento pleno de que puede superarse y crecer dentro de la organización. El objetivo esencial de la evaluación del desempeño es determinar el grado en el cual la persona ha cumplido con eficiencia, superado o rezagada la realización de las actividades que tiene encomendada".

2.15 ASESORES PROFESIONALES

[35] Curzi, Y., Fabbri, T. y Pistoresi B. (2020). Performance Appraisal criteria and innovative work behaviour. En T. Addabbo (Ed.), Performance Appraisal in Modern Employment Relations (pp. 11-34). Palgrave Macmillan, p. 11.

[36] Sotomayor, A. (2017). Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional. Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León, p. 233.

Para Alderson[37], los asesores se dividen en internos y externos, dependiendo si trabajan dentro de la empresa o no. En el caso de los externos, se trata de profesionales como contadores, abogados, y consultores especializados en empresas familiares que ayudan a estas a transitar sus problemas particulares. El más utilizado y de mayor relevancia para las empresas familiares suele ser el contador, mientras que los abogados suelen ser consultados de manera más puntual, cuando aparecen problemas legales o llega el momento de la sucesión.

2.16 DENUNCIA DE IRREGULARIDADES

Para Armstrong y Taylor[38], la denuncia de irregularidades (whistle-blowing o "hacer sonar el silbato"), ocurre cuando alguien reporta la sospecha de acciones indebidas en el ámbito de trabajo. Es necesaria una política al respecto, que explique que la organización considera importante lidiar con cualquier tipo de acción incorrecta, especialmente aquellas que pueden poner en peligro a terceros. Asimismo, es importante dejar en claro que si alguien no un hecho de esta índole, debería plantear el asunto dentro de la organización, a su superior inmediato o, en caso de que tal persona se encuentre formando parte de la acción a denunciar, a alguien más arriba en la cadena jerárquica. Por último, es substancial dejar en claro que quien informe sobre este tipo de situaciones o prácticas, no será castigado o penalizado por hacerlo.

2.17 AUTOMATIZACIÓN

[37] Alderson, K. J. (2018). Understanding the Family Business. Business Expert, p. 82.

[38] Armstrong, M. y Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice. Kogan Page., p. 514.

Para Martin[39], la tecnología de automatización industrial fue desarrollada para mejorar y mantener la eficiencia y seguridad en las operaciones industriales. Los objetivos primarios son maximizar la producción, minimizar el gasto energético, minimizar los costos de materiales, todo dentro de los límites impuestos por las necesidades de seguridad, ambientales y las limitaciones propias de los equipos y el proceso físico de producción en sí mismo.

2.18 E-BUSINESS

De acuerdo a Chen y Holsapple[40], el E-business se orienta a conseguir metas empresariales en las que la tecnología de intercambio de información permite y facilita actividades en la cadena de valor, como así también la toma de decisiones relativas a la misma. Asimismo, la adopción del E-business es previa a la obtención de sus beneficios derivados, y tal proceso comienza con una iniciación en la que se evalúan los beneficios y la preparación tanto de la organización en su conjunto, como de los individuos que la componen para implementarlo, seguido de la adopción y aceptación, y por último un proceso de habituación e incorporación natural a la rutina de trabajo.

2.19 ROBOTIZACIÓN

Según Nagarajan[41], un robot es una máquina programable que posee características generales de un brazo humano. El robot puede ser programado a través de su computadora para mover su brazo de acuerdo a secuencias de movimiento, para así realizar tareas útiles. Muchos procesos industriales involucran robots trabajando en conjunto con otros tipos de equipamientos.

---

[39] Martin, P. G. (2015). The Value of Automation. International Society of Automation, p. 2.

[40] Chen, L y Holsapple, C. W. (2013). : E-Business Adoption Research. Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 14(No. 3), 261-286, p. 263.

[41] Nagarajan, R. (2016). Introduction to Industrial Robotics. Pearson India, p. 2.

2.20 SUCESIÓN

Para Alrubaishi[42], la planeación de la sucesión es crítica para la supervivencia del negocio familiar en el largo plazo, al preparar lo necesario para asegurar la armonía familiar y la continuidad de la empresa con la siguiente generación.

2.21 RELACIONES LABORALES

Conforme a López Chanez et al.[43], las prácticas o actividades de relaciones laborales se ocupan de garantizar las relaciones sanas entre el sindicato y la empresa, para que ambas partes cubran sus expectativas. En concreto, se refiere al proceso de negociación colectiva, la realización de trámites ante oficinas de gobierno, ideas y mejoras de trabajo, y sistemas de comunicación con los empleados.

Para Armstrong y Taylor[44], las políticas de relaciones laborales expresan la filosofía de la organización respecto a la relación entre la gerencia y los empleados que esta busca y, si es necesario, con los sindicatos y el desarrollo de negociaciones laborales. A su vez, existen cuatro enfoques sobre cómo manejar este tópico: el confrontativo, en el que la organización decide qué desea hacer, se espera que los empleados se ajusten ello, y los empleados solo ejercen su poder al rehusarse a cooperar; el tradicional, con una relación de trabajo razonablemente agradable en el día a día, en la que la dirección de la empresa propone y la fuerza de trabajo reacciona a través de sus representantes, si los hubiera, o simplemente aceptan o renuncian; el asociativo, en el que la

---

[42] Alrubaishi, D. A. (2017). Succession Planning in Family SMEs in Saudi Arabia. En S. Basly (Ed.), Family Businesses in the Arab World (pp. 223-246). Springer, p. 224.

[43] López Chanez, F. J., Casique Guerrero, A. y Ferrer Guerra, J. (2011). La Administración de recursos humanos en las PYME. Pearson, p. 18.

[44] Armstrong, M. y Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice. Kogan Page, p. 406.

organización involucra a los empleados en el diseño y ejecución de las políticas, pero se reserva el derecho de administrar y gestionar; el de poder compartido, en el que los empleados están involucrados tanto en las decisiones diarias como en las estratégicas.

2.22 PROFESIONALIZACIÓN

Para Rueda Galvis[45], la profesionalización de la empresa familiar es una herramienta importante para disminuir los índices de fracaso que las afectan, implementando metodologías de trabajo sistemáticas, de manera gradual, suplantando preferencias y afinidades arbitrarias.

2.23 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Según Wilkinson et al.[46], existen métodos más ligados a una alta eficiencia como el uso de agencias o el reclutamiento electrónico, y otros más dirigidos a llamar la atención de los candidatos como las redes sociales o procesos informales como la referencia o redes de contactos. Las agencias de empleo aportan un nivel alto de eficiencia, pero tienen como desventaja un menor compromiso de los empleados. Las agencias de “headhunters” son una buena opción para cubrir puestos altos por la discreción que suelen guardar, necesaria para vacantes de tal tenor. Por otra parte, el reclutamiento a través de portales en internet es un método efectivo para atraer aspirantes al puesto, especialmente en el sector público o para las organizaciones sin fines de lucro. Por otro lado, el reclutamiento vía redes sociales se ha vuelto especialmente relevante, en especial sitios como LinkedIn, o el uso de juegos para llamar la

---

[45] Rueda Galvis, Javier Francisco (2011). La Profesionalización, Elemento Clave Del Éxito De La Empresa Familiar. Revista Científica "Visión de Futuro", 15(1), .[fecha de Consulta 3 de Septiembre de 2021]. ISSN: 1669-7634. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477001, p. 7.

[46] Wilkinson, A., Redman, T. y Dundon, T. (2017). Contemporary Human Resource Management. Pearson, pp. 90-93.

atención o filtrar a los candidatos, aunque con ciertas problemáticas de legalidad y privacidad asociadas. Por último, las referencias de otros empleados, la utilización de redes de contactos profesionales, y el boca a boca, son especialmente populares en el sector privado, sobre todo en puestos de ingreso y en negocios pequeños.

Searle y Al-Sharif[47], señalan que pese a tratarse de procesos que generalmente se encuentran consolidados, manifiestan claras diferencias. El reclutamiento engloba aquellas actividades y prácticas utilizadas por las organizaciones para atraer candidatos deseables, y la selección se refiere a las técnicas usadas para elegir a los que sean más adecuados para el puesto. Para ello es importante evaluar las necesidades de la organización, considerar a los empleados que abandonan la empresa, presentar información transparente a la hora de buscar candidatos para un puesto, y considerar las señales que se muestran hacia afuera a lo largo de todo este proceso para no alejar posibles futuros empleados.

Sobre las problemáticas más recientes en cuanto a selección, haremos uso de los supuestos compartidos por Gómez Reina[48]:

"Los profesionales de Recursos Humanos que se ocupan de la selección y reclutamiento deben saber que el mercado laboral ha cambiado los últimos años, se han ido incorporando nuevas generaciones con exigencias y reglas diferentes que han impulsado a crear nuevas alternativas para reclutar talentos. Durante los últimos años muchas empresas han manifestado una gran dificultad

[47] Searle, R. H. y Al-Sharif, R. (2019). Recruitment and selection. En D. G. Collings, G. T. Wood y L. T. Szamosi (Eds.), Human Resource Management (pp. 215-238). Routledge, p. 215.

[48] Gómez Reina, M. (2016). Desafíos actuales en reclutamiento y selección. En Van Morlegan, L. (Ed.), Recursos Humanos: área clave en la gestión de la empresa (pp.483-527). La Ley, p. 485.

para cubrir adecuadamente sus puestos de trabajo. Esto, debido a la falta de habilidades técnicas y de la experiencia laboral de los candidatos disponibles. A pesar de la recesión presente en distintos países y regiones, la escasez de talento es un problema generalizado para las empresas de todo el mundo. Existe una escasez de talento que se da por distintos motivos como los cambios demográficos, educación inadecuada, globalización y las características de las nuevas generaciones".

2.24 ATRACCIÓN Y RETENCIÓN

Para Torrington et al.[49], niveles relativamente altos de compromiso con la empresa presentan una correlación con niveles relativamente altos de retención. Para mejorar el grado de compromiso, y consecuentemente el de retención de personal, plantea las siguientes opciones: mejorar las compensaciones, brindar un buen proceso de inducción que genere expectativas realistas respecto al trabajo, ofrecer cierta flexibilidad que facilite la vida familiar del empleado, presentar oportunidades de capacitación y desarrollo, y asegurarse que los supervisores y gerentes tengan la experiencia y capacitación necesarias para su puesto.

2.25 PROCESO DE CONTRATACIÓN

Vamos a tomar como proceso completo de contratación, lo que Durai[50] señala como reclutamiento, selección y "orientación socialización y colocación":

El reclutamiento sería el proceso de búsqueda de candidatos prometedores para ocupar las vacantes que surgen en la organización. Implica una serie de actividades planeadas, significa el primer contacto entre la

[49] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. y Atkinson, C. (2014). Human Resource Management. Pearson, pp. 154-168.

[50] Durai, P. (2012). Human Resource Management. Pearson, pp. 84-136.

organización y los potenciales futuros empleados, se propone generar un grupo de candidatos suficiente como para poder elegir efectivamente entre ellos, y en definitiva ubicar a los candidatos para estimularlos a interesarse en la vacante ofrecida.

Luego, la etapa de selección consiste en identificar a los candidatos adecuados para el puesto que se encuentra vacante, dentro del grupo conformado durante la fase de reclutamiento previamente descripta.

Finalmente, se realiza la orientación para ofrecerle al nuevo empleado la información esencial para que se sienta cómodo en la organización y en su nuevo trabajo; la socialización que comienza con la orientación pero se extiende más hacia el largo plazo, para introducir al nuevo empleado en la cultura organizacional; y la colocación, realmente necesaria y compleja únicamente cuando se contratan a varios candidatos de manera general y posteriormente se los ubica específicamente en las distintas vacantes.

2.26 COMPETENCIAS DESEADAS

De acuerdo a Rothwell[51], la mejor manera de definir qué es una competencia es considerarla una característica propia de alguien que lleva a cabo una tarea con éxito. Las competencias tienen que ver con el individuo que realiza el trabajo, y no con el trabajo en sí mismo. Las competencias conducen a resultados laborales exitosos.

2.27 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

[51] Rothwell, W. J. (2012). The Encyclopedia of Human Resource Management. (Vol. 2). Pfeiffer, p. 46.

Para Gómez-Mejía et al.[52], la capacitación hace foco en darles a los empleados habilidades específicas o en ayudarlos a corregir deficiencias en su performance. En cambio, desarrollo implica brindarles a los empleados las habilidades que la organización va a necesitar en el futuro. Otra diferencia es que la capacitación se focaliza únicamente en el trabajo actual, mientras que el desarrollo implica tanto el puesto de trabajo actual como puestos futuros. A su vez, la capacitación abarca empleados de manera individual para solucionar déficits o problemas particulares, mientras que el desarrollo alcanza a un grupo de trabajadores, o a la organización en su totalidad, y busca cierto grado de habilidades y versatilidad general.

2.28 EMPLEADAS MUJERES

Según Bateman et al.[53](2017), existen suposiciones sobre las que reflexionar, respecto a los roles que asumen el hombre y la mujer, y sugiere una tendencia por parte de los empleadores a contratar a un hombre frente a una mujer, cuando sus curriculums son muy similares. Por otra parte, la diversidad puede generar un menor grado de cohesión que en un grupo homogéneo, por lo que es tarea de la gerencia construir cohesión mediante valores y objetivos en común para todos. Otra dificultad es la menor facilidad y comodidad que suelen sentir los supervisores o gerentes varones al momento de dar feedback hacia una mujer o alguien perteneciente a una minoría. Además, los distintos estereotipos existentes, usualmente interfieren con una percepción y evaluación objetiva de las características de los empleados.

2.29 EMPLEADOS EXTRANJEROS

---

[52] Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2016). Managing Human Resources. Pearson, p. 265.

[53] Bateman, T. S., Snell, S. A. y Konopaske, R. (2017). Management. McGraw-Hill, p. 362.

Para Mahadevan y Ilie[54], los estudios sobre diversidad hacen foco sobre seis puntos que suelen afectar nuestra percepción sobre otros individuos: género, etnia o raza, edad, discapacidad, religión, y orientación sexual. Existen dos argumentos para tener en cuenta la diversidad. La justificación empresarial es que la diversidad incrementa la performance, mientras que la razón más humana es que todas las personas deberían tener igualdad de oportunidades en la vida. Es decir, un motivo ligado al lucro, y otro basado en que al existir desigualdades de poder tanto en la sociedad como en las organizaciones que forman parte de ella, y que por lo tanto las organizaciones deberían buscar empoderar a grupos minoritarios y modificar esas condiciones de desigualdad. Perspectivas más críticas incluso abogan por favorecer a aquellos grupos que histórica y estructuralmente se encuentran en desventaja o excluidos, es decir, la llamada discriminación positiva.

2.30 EMPLEADOS TRANSGÉNERO

De acuerdo a Noe et al.[55], tanto gerentes como profesionales de recursos humanos están preocupados por aprender a tratar a los empleados transgénero de manera respetuosa y apropiada. Este cambio implica decisiones administrativas para el departamento de recursos humanos. Algunas cuestiones, como la modificación de tarjetas o carteles de identificación, tarjetas de negocios, o direcciones de e-mail, son fácilmente solucionables dirigiéndose y nombrando a los empleados de la manera en que desean, del mismo modo que sucede con ciertos diminutivos, apodos, el apellido de casada, o gente que se identifica más

[54] Mahadevan, J. y Ilie, I. A. (2018). Recontextualizing Diversity: The German Case. En A. Malik (Ed.), Strategic Human Resource Management and Employment Relations (pp. 223-234). Springer, p. 223.

[55] Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., and Wright, M.P. (2016) Human Resource Management. McGraw-Hill, p. 85.

con su segundo nombre. Si la empresa es demasiado rígida con este tipo de situaciones, deberá revisar sus políticas al respecto.

2.31 TRABAJADORES MAYORES

Para Buttigieg[56], es imperativo para las organizaciones ocuparse de la cuestión de la diversidad de edades en el contexto de una población que envejece, con disminución de las tasas de fertilidad, y una escasa migración de mano de obra calificada, y la falta de habilidades para una variedad amplia de ocupaciones. Esto redunda en un problema para los gobiernos, pero también en una escasez de personal calificado para las empresas. A su vez, señala la necesidad de una diversidad etaria para que las organizaciones desarrollen capacidades, aprendizaje, creatividad, flexibilidad, e incluso motivos puramente ligados al marketing.

2.32 TRABAJO EN EQUIPO

En opinión de West[57], las condiciones básicas para un trabajo en equipo efectivo incluyen tener un equipo cuya pertenencia sea clara, del tamaño adecuado, que la composición de sus miembros se mantenga relativamente estable, y que trabajen en una tarea que requiera trabajo en equipo. El equipo debe tener un propósito general que agregue valor y que se traduzca en objetivos de equipo claros y desafiantes. Además, el equipo requiere de las personas correctas, con las habilidades correspondientes, en cada rol. Deben ser facilitadores, que apoyan el trabajo en equipo efectivo a través de sus

[56] Buttigieg, D. (2011). The Business Case for an Age-diverse Workforce. En E. Parry y S. Tyson (Eds.), Managing an Age Diverse Workforce (pp. 7-23). Palgrave Macmillan, p. 7.

[57] West, M. A. (2012). Effective Teamwork. BPS Blackwel, p. 4.

comportamientos, en lugar de sabotear, socavar u obstruir el funcionamiento del grupo.

2.33 DELEGACIÓN DE TAREAS

Para Bateman et al.[58], delegar consiste en la asignación de autoridad y responsabilidad a un subordinado. Frecuentemente, requiere que el subordinado informe a su jefe sobre la eficacia con la que se llevó a cabo la tarea. La delegación es quizás la característica fundamental de la gestión, porque implica la consecución de un trabajo por medio de otros. Por lo tanto, delegar es importante en todos los niveles jerárquicos. El proceso se puede dar entre dos individuos en cualquier tipo de estructura organizacional, con respecto a cualquier tarea.

2.34 CULTURA ORGANIZACIONAL

Conforme a Schein y Schein[59], la cultura organizacional se compone de artefactos y símbolos, valores adoptados, y suposiciones básicas y subyacentes. Esto se puede analizar desde un paradigma en el que algunas organizaciones funcionan en virtud de un conjunto coordinado y entrelazado de supuestos. Sin embargo, no debemos asumir que tal paradigma puede describir a toda la cultura organizacional, ni que va a estar presente en cada parte de la organización. Agrega que, en definitiva, la cultura es profunda, omnipresente, compleja, con patrones estables en el tiempo, y moralmente neutral.

2.35 SUBCULTURAS

[58] Bateman, T. S., Snell, S. A. y Konopaske, R. (2017). Management. McGraw-Hill, p. 253.

[59] Schein, E. H. y Schein, P. (2017). Organizational Culture and Leadership. Wiley, p. 53.

Para Jackson et al.[60], una subcultura existe en una empresa cuando las suposiciones básicas, valores y normas son compartidos por algunos pero no por todos los miembros de dicha organización. No es inusual, encontrar varias subculturas en una misma organización. Estas surgen por diversos motivos: en las multinacionales al crearse combinaciones entre la cultura de la compañía y la cultura de cada país en los que opera; después de fusiones empresariales en las que dos compañías pasan a ser una sola; y entre empleados que trabajan para distintas áreas o puestos, o pertenecientes a diferentes grupos demográficos.

2.36 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Schneider y Barbera[61], el clima organizacional es el significado que los empleados de una organización atribuyen a las políticas, prácticas y procedimientos que experimentan, y los comportamientos que ellos ven ser premiados, apoyados y esperados.

[60] Jackson, S. E., Schuler, R. S. y Werner, S. (2018). Managing Human Resources. Oxford University Press, p. 53.

[61] Schneider, B. y Barbera, K. M. (2014). The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. Oxford University Press, p. 10.

CAPÍTULO III

3. DESAFÍOS QUE IMPLICAN SUS RRHH

A continuación, se muestran opiniones de otros autores respecto a los recursos humanos en pymes familiares, con el objetivo de servir de base para el análisis posterior de la información obtenida sobre las empresas elegidas como casos de estudio en esta investigación.

Para Fahed-Sreih[62], los conflictos suscitados en empresas familiares son más complejos. Cuestiones como divergencias entre lo considerado standard en la familia versus en la empresa, competencia o rivalidad entre miembros de la familia, discriminación y favoritismo, herencia, la distribución del control, la diferencia de remuneración entre parientes, son problemas particulares de este tipo de organizaciones. Estas disputas pueden acrecentarse al punto tal de desencadenar la disolución del negocio familiar.

Para Zellweger[63], las empresas familiares suelen presentar las siguientes debilidades: dificultad para despedir por el costo emocional agregado al costo financiero, relaciones problemáticas entre distintas ramas de la familia que se trasladan a la empresa, selección de personal basada en nepotismo, abuso de lealtad de padres a hijos o viceversa, problemas derivados del proceso de sucesión generacional, falta de motivación para los empleados que no pertenecen a la familia por la disminuida capacidad de crecimiento, mayor tendencia hacia estrategias en exceso conservadoras, superposición o ambiguedad en los roles asignados dentro de la empresa.

---

[62] Fahed-Sreih, J. (2018). Confict in Family Businesses. Palgrave Macmillan, p. 58.

[63] Zellweger, T. (2017). Managing the family business. Edawrd Elgar, p. 38.

Hougaz[64] refuerza lo planteado previamente sobre problemas derivados de nepotismo, y una posibilidad mayor de que la empresa se estanque. Además, agrega el posible prejuicio de los padres sobre las capacidades y performance de sus hijos en el futuro dentro de la empresa, y lo difícil que resulta aplicar el reglamento o los contratos de manera fría cuando se trata de familiares.

Para López Chanez et al.[65], las pymes enfrentan problemas como integración de familiares a la organización que no tienen el perfil para el puesto, escasa profesionalización del modelo de administración, escasa calificación del personal, fuentes costosas y poco confiables de reclutamiento de personal, falta de programas de formación y capacitación, desconocimiento de la importancia de los recursos humanos por parte de sus directivos, uso de prácticas informales de administración de los mismos, altos índices de rotación de personal, precariedad de tecnología, escasez de recursos económicos, falta de políticas y objetivos claros, entre otros.

Para Del Giudice[66] las empresas familiares tienen entre sus ventajas un conocimiento del negocio y entrenamiento temprano por parte de miembros de la familia, identificación y compromiso fuerte, mejor capacidad de respuesta en tiempos difíciles, mayor flexibilidad y rapidez de procesos de decisión por un menor grado de burocracia. Por otra parte, sus debilidades son un menor acceso a inversiones externas, poco clara división de tareas, nepotismo y excesiva tolerancia hacia empleados-familiares y dificultad para atraer profesionales,

[64] Hougaz, L. (2015). Entrepreneurs in Family Business Dynasties. Springer, p. 12.

[65] López Chanez, F. J., Casique Guerrero, A. y Ferrer Guerra, J. (2011). La Administración de recursos humanos en las PYME. Pearson, p. 5.

[66] Del GIudice, M., Della Peruta, M. R. y Carayannis, E. G. (2011). Knowledge and the Family Business. Springer, p. 74.

conflictos familiares que se trasladan a la empresa, resistencia al cambio y secretismo, y tensiones durante los procesos de sucesión.

Según Harney[67], las pymes tienden a ser de empresas de mano de obra intensiva, y el valor añadido por cada empleado es más transparente y revelador. Por lo tanto, una buena gestión de los empleados pasa a ser determinante para la supervivencia y crecimiento de las pequeñas organizaciones. Además, agrega que para los dueños que también cumplen el rol de gerente, la gestión de las personas es una preocupación clave.

En opinión de Alderson[68], los negocios familiares tienen una dinámica compleja en el trabajo. Los conflictos pueden crecer de una manera exagerada. En lugar de cooperar, algunos miembros de la familia traer a colación problemas no resueltos que han afectado su ego desde la temprana infancia. La identidad de la familia suele estar atada a la empresa, y suelen sentir satisfacción al emplear a personas de la comunidad cercana. Por otra parte, el presidente o CEO, si perdura demasiado tiempo en el cargo, puede volverse conservador, y estancarse en sus formas, con la consecuente pérdida de oportunidades de crecimiento y expansión.

[67] Harney, B. (2015). HRM and SMEs: Contextualizing Significance, Neglect and Meaning in an International Context. En C. Machado (Ed.), International Human Resources Management (pp. 109-122). Springer, p. 112.

[68] Alderson, K. J. (2018). Understanding the Family Business. Business Expert, p. 15-22.

CAPÍTULO IV

4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS EMPRESAS RELEVADAS

En este capítulo, desarrollamos los casos de pymes familiares elegidos. Los casos fueron seleccionados de acuerdo a:

-El acceso a la información.

-La alineación con el tema de investigación.

-Relevancia actual.

-Diversidad de características.

Se trató de organizar cada caso dentro del mismo formato, siguiendo el marco de análisis que guía el presente trabajo. Sin embargo, la naturaleza de cada caso y la información disponible no permite un ajuste perfecto. En primer lugar se brinda una descripción de la organización, a partir de sus orígenes y fundación, y su posterior desarrollo, para luego tratar de manera específica cada uno de los temas definidos en el apartado teórico, en el orden planteado en el marco metodológico, desde los aspectos más ligados al lado hard de la gestión de los recursos humanos, hacia los aspectos más soft.

Los resultados a futuro son suposiciones de los entrevistados. Las valoraciones como algo positivo o negativo, afortunado o desafortunado también son posturas de los entrevistados.

4.1 LA CASA – FERRETERÍA

4.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa fue fundada por Mario, el padre de Carlos, junto a su hermano en 1963. En 1998 pasa a estar a cargo de Carlos. Tiene dos sucursales, ubicadas una en la parte este, y la otra en el oeste de la localidad de Guernica, en el sur del Gran Buenos Aires. La sucursal original, que se encuentra frente a la Estación de tren, tiene la oficina donde Carlos trabaja y recibe a proveedores o clientes importantes, un depósito, y venta al público. El segundo local, fue construido especialmente para tal fin y cuenta con un pequeño depósito. Entre los planes de crecimiento está la idea de abrir un tercer punto de venta, fuera de Guernica, siendo Canning, que cuenta con gran cantidad de barrios privados, su primera opción. Por otra parte, quieren hacerse fuertes en lo que es venta online, y agregar, tanto a la venta presencial como virtual, más productos de corralón de los que ya comercializa.

Por el momento continúa funcionando como una sociedad de hecho, compuesta por Carlos y su padre, aunque ya tiene toda la documentación y trámites pertinentes casi finalizados para constituirse como Sociedad Anónima. Sin embargo, el proceso se encuentra pausado, porque le significa cierto perjuicio impositivo. Su objeto social se refiere a la comercialización, importación, exportación, al por mayor y al por menor, de productos, materias primas, mercaderías en general, hierros, planchuelas, perfiles, caños, elementos de ferretería industrial, artículos de electricidad, materiales de construcción en general, sanitarios, cemento, pegamentos, plásticos, PVC y todo otro producto para la construcción. Venta de artículos de Ferretería en general, pinturas y otros productos conexos, herramientas, maquinarias, accesorios agrícolas e industriales.

Opera con el Banco Provincia, de manera directa como sociedad de hecho, y con el Banco Santander, a través de la cuenta personal de Carlos. Trabajan con cuenta corriente, tanto con proveedores como con clientes.

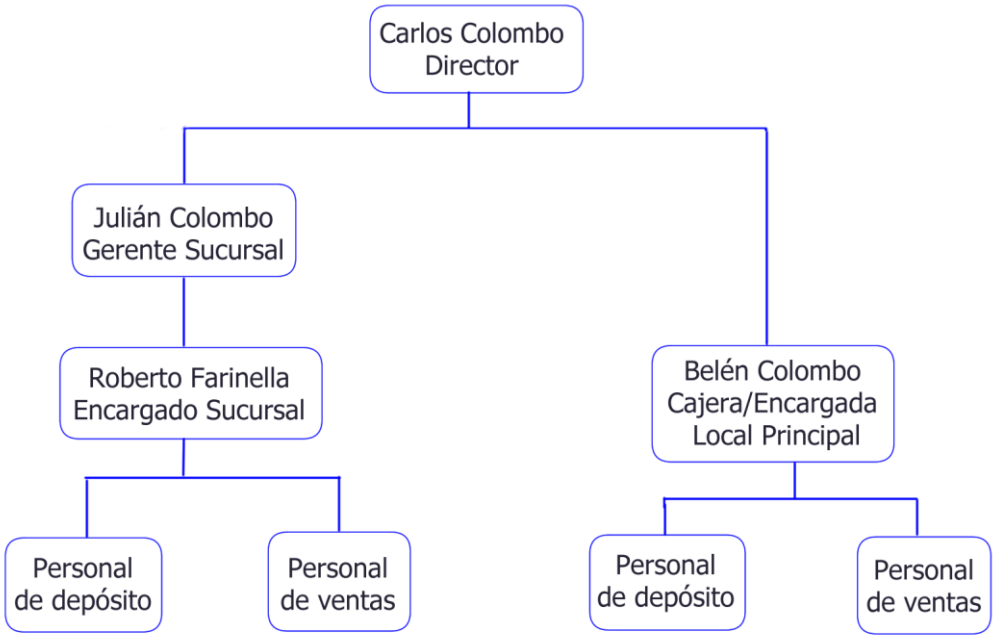
Sus principales proveedores son de origen chino, a los cuales compra a través de una asociación de ferreterías de todo el país llamada “Comprando en grupo”.

El grueso de su clientela son particulares que se acercan a alguna de las dos sucursales para compras minoristas. Ocasionalmente también le vende a countries y proyectos de construcción.

Hoy cuenta con nueve empleados, además de su hijo, su hija y su yerno trabajando diariamente, y con la ayuda de sus suegros y esposa de manera ocasional.

Las principales problemáticas que enfrenta son la incertidumbre respecto a los vaivenes económicos propios del país, dificultad para mantener actualizado el stock, y le resulta complicado conseguir empleados de confianza.

Organigrama La Casa:



4.1.2 COMPENSACIONES

La Casa paga como mínimo el sueldo que establece el Convenio Colectivo de Empleados de Comercio. Asimismo, la información que le llega a través de exempleados, o de empleados de otras ferreterías de la zona que acuden a entrevistas para pasar a trabajar allí, es que los establecimientos de la competencia suelen pagar por debajo del mínimo de Convenio, y exigir que trabajen más horas que las estipuladas, sin devengarlas como horas extra. La palabra de estas personas parece certera y sincera, ya que sería ilógico mentir en tal sentido en una entrevista de trabajo, además de que se ha corroborado con otros testimonios. Carlos abona horas extras de la manera que establece el Convenio. Independientemente de esto, tiene acuerdos particulares con ciertos empleados a los que gratifica con pagos adicionales, ya sea por su mayor rendimiento, efectividad o productividad.

Actualmente, Carlos les paga a todos los empleados semanalmente, exceptuando a dos que cobran de manera mensual. Cada sábado les paga por

lo trabajado de lunes a sábado. Esto se implementó para evitar la figura del adelanto. Claramente no se trató de un motivo financiero, ya que al pagarles de manera semanal, les entrega el dinero de forma anticipada respecto de lo habitual que es el pago mensual. La causa fue justamente la complejidad administrativa que traía el pago habitual y constante de adelantos. Se podría decir que la costumbre ganó y se prefirió regularizar la liquidación de sueldos de esta manera, quedando los empleados conformes y permitiendo un control y administración más simple. Los dos empleados que optaron por recibir pagos mensuales expresaron que tal decisión se debe a una dificultad propia para manejar su dinero, por lo que prefieren recibirlo todo junto a principio de mes. La única condición adicional que se determinó fue que no cambiaran su elección de manera reiterada ya que se quiso disminuir el grado de desorganización. Los sueldos son fijos, sin comisiones o bonos.

4.1.3 HORAS EXTRAS

Al acordar la realización de horas extras, Carlos tiene estrictamente definida su política. En épocas de holgura o, por lo menos, sin crisis económica, el tema se trataba conforme a necesidades mutuas del empleado y empleador. En cambio, en época de crisis, como se considera en el presente, solamente tiene en cuenta las necesidades de la empresa, buscando un punto de encuentro con aquellos empleados que estén dispuestas a hacerlas. Si bien no hay coerción, es visto con buenos ojos, y recompensada, la buena predisposición para realizar horas extras. Como contrapartida, también se castiga al que no desea trabajarlas: será el último en tomarse vacaciones, no se le dará la posibilidad entonces de realizar ni una hora extra de forma aislada, ni se le concederán permisos extraordinarios. El mensaje es claro: al que se pone la camiseta se le presentará una mayor apertura y condescendencia, y un grado menor de inflexibilidad. Se juega con el Reglamento y el estatuto del Sindicato

de Empleados de Comercio. El empleado que se apegue a la letra fría de alguno o ambos en su provecho, recibirá perjuicios por parte del empleador sustentados en esas mismas fuentes y mediante el mismo mecanismo.

4.1.4 AUSENTISMO

La tasa de ausentismo es un indicador que a Carlos le parece muy importante, por lo que lo sigue de cerca y de manera cotidiana. Además, es muy riguroso frente a las faltas injustificadas. Si alguien falta y no tiene un comprobante para justificar ese incumplimiento, se le aplicará la falta injustificada y se le descontará el día, además de perder el 15% de presentismo. Tiene como idea a aplicar en el futuro cercano, una vez que se estabilice la situación económica, la implementación de un premio por presentismo adicional al de convenio.

4.1.5 VACACIONES

En La Casa, las vacaciones se otorgan, en lo posible, fuera de la temporada alta de ventas, que en su rubro abarca desde Diciembre hasta la primera semana de Marzo. Para evitar que se acumulen y, además, que el último que se tome las vacaciones lo haga de manera muy tardía dentro del año calendario, se comienzan a asignar a partir de la segunda semana de Febrero. La regla que se aplica es darle prioridad a los empleados con mayor antigüedad y ordenar a los subsiguientes bajo el mismo parámetro: desde los más antiguos hasta los más recientemente ingresados. La única otra particularidad que cabe mencionar en este aspecto, es que no se permite que alguien se tome las vacaciones habiendo un feriado en el medio, ni al principio. Esto se debe a que el reingreso se producirá un día distinto al lunes y supondrá un solapamiento entre las vacaciones de dos empleados. Para evitar esto retira cualquier semana con feriados del calendario vacacional.

4.1.6 MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Carlos trata de aplicar a rajatabla lo estipulado en el Convenio Colectivo de Trabajo, siendo permisivo o flexible con aquellos empleados que no generan conflictos en forma recurrente. Las principales causas de medidas disciplinarias son las reiteradas llegadas tarde y las faltas injustificadas. Intenta evitar llegar al rubro Indisciplina. A la hora de sancionar empieza por el llamado de atención verbal, que sería un paso previo para intentar evitar llegar a la medida disciplinaria per se. Si esto se agrava llega el apercibimiento, y cuando se acumulan dos o más dan lugar a la suspensión. La acumulación de suspensiones puede derivar en un despido con causa. Sin embargo, en varias décadas solo han sido suspendidos tres empleados. El caso más reciente involucra a un joven que falta de manera injustificada, y le manifiesta a sus compañeros de trabajo que es porque se embriaga y sale a divertirse en vísperas de días laborales, faltando al trabajo. Al ser consultado por el jefe, dice que acudió al médico y se olvidó de pedir certificado médico. El clima general generado por el resto de los compañeros es de reproche y de consejo, tratando de que cumpla con sus responsabilidades. El otro caso de actualidad, en el cual aplicó estas ideas, representa a una cajera que en dos años de trabajo faltó, de manera injustificada, ciento diez veces, y unas pocas veces de manera justificada por duelo, por muerte del padre, y por un accidente camino al trabajo. Si bien tiene diversas causas que se señalan a continuación y pueden explicar en parte este comportamiento, ninguna amerita semejante número: enfermedad y muerte del padre, problemas cotidianos con la hija como puede ser fiebre, gripe o similar, lluvia fuerte o tormenta (se desconoce si el lugar de domicilio impedía que acudiera al trabajo por encontrarse los caminos abnegados), el esposo era policía y le pedía que cuando él tenía franco se quedara en la casa. Se la suspendió nueve veces. Finalmente se llegó a un acuerdo para que se fuera de

forma voluntaria, firmado en el Ministerio de Trabajo, por el cual se le pagaron tres sueldos, en dos pagos, en concepto de todo tipo de indemnización (uno por cada año trabajado más un sueldo de preaviso), y hasta se le dio una carta de recomendación.

4.1.7 DISEÑO DE PUESTO

En La Casa, solía haber descripciones de puesto, pero se eliminaron por el mismo motivo que el trabajo en equipo. Quien era nombrado encargado, se tomaba atribuciones que no le correspondían y se manejaba despóticamente hacia el resto. Hoy en día queda solo la diferenciación entre cajeras, los asignados al depósito y los que atienden por mostrador, sin establecer ningún tipo de subordinación de unos hacia otros. En forma implícita sí se considera que quien está a cargo de cada local es el dueño, el hijo, el yerno, o un empleado en particular, que es el de mayor confianza y uno de los de mayor antigüedad, pero ni siquiera así reciben la denominación de encargado ni sinónimo alguno.

4.1.8 PRIVACIDAD Y CONTROLES

A pesar de haber sufrido robos de mercadería por parte del personal, en reiteradas ocasiones, no se realizan controles sobre los empleados. Aunque Carlos tiene el convencimiento de que realizar controles rutinarios detendría completamente los hurtos, no los aplica porque le parece algo demasiado violento, y no quiere hacer sufrir tal situación a empleados inocentes. De todas maneras, no descarta implementarlo junto a los otros cambios que piensa efectuar en un horizonte temporal cercano. Existe un temor a que los empleados se resistan a estos cambios y se generen conflictos, por lo que prefiere ponerlos en práctica durante la temporada baja de ventas.

4.1.9 PASANTÍA

Para La Casa representó una única y, a su vez, mala experiencia. Tenían un convenio con una escuela técnica de la zona, mediante el cual grupos de alumnos los visitaban para ver el funcionamiento de una ferretería, qué tipos de herramientas y máquinas tenían en su catálogo y también se ponía sobre la mesa la posibilidad de que alguno fuera invitado a trabajar en la misma bajo este modo contractual. Luego de varias visitas se eligió a uno, quien aceptó. El acuerdo era que con el Municipio se dividieran en un 50% cada uno el pago del sueldo durante seis meses. Una vez transcurrido ese tiempo lo podía contratar por seis meses más o dejar ir, a lo que decide contratarlo. A partir de ese momento detecta un incremento en problemas para trabajar por parte del empleado: faltas sin justificar, faltas por enfermedad o dolores. Estuvo trabajando unos tres meses más hasta que la relación terminó mal: la falta de voluntad y, en segundo lugar, el no estar acostumbrado a trabajar, por ser su primera experiencia laboral, fue lo que a criterio de Carlos dinamitó la posibilidad de que este joven, que estaba terminando sus estudios secundarios, continuara en el lugar. El relato con sorna, por parte del chico, de que sus amigos robasen mercadería durante las visitas educativas, terminó de consolidar este sentir negativo hacia toda la idea.

El desafortunado resultado fue causante de que Carlos decidiera no volver a darle una oportunidad a esta modalidad.

4.1.10 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

En la ferretería, anteriormente se realizaban mensualmente. La dificultad para extraer elementos útiles llevó a que actualmente se hagan cada seis meses. Uno de los problemas al momento de efectuarlas es la variación en la eficiencia y eficacia del trabajo conforme al armado de grupos de trabajo. Aparentemente cada empleado es muy susceptible a modificar su comportamiento y actitud

según la influencia de quien trabaje a su lado. El mismo individuo un día trabaja rápido y de manera proactiva con una persona a su lado, mientras que al día siguiente se maneja de manera lenta y con interrupciones generadas por otra persona asignada para trabajar con él. Las evaluaciones son gestionadas por el dueño, con colaboración de sus hijos en los casos en los que él no puede observar de manera directa. El foco está puesto en cómo realiza sus tareas, qué grado de conocimiento de los distintos productos posee, cómo lo refleja al momento de asesorar a los clientes, y el grado de colaboración que demuestra hacia sus compañeros de trabajo.

4.1.11 ASESORES PROFESIONALES

En La Casa se contrató a un consultor externo que elaboró un protocolo para mejorar los resultados del trabajo, pero que su implementación, a criterio de Carlos, va a generar conflictos principalmente en los empleados con rendimientos más bajos. Estas divergencias producirían la salida de varios empleados, generando una alta rotación hasta que los contratados tengan una actitud y competencias acordes con lo deseado y plasmado en el protocolo. Una vez generada esa transición será posible la incorporación total de prácticas productivas. Las dificultades a corregir giran en torno a la optimización de compras y stock, reducción de gastos, conocimiento de inventario y stock por parte de la fuerza de ventas, y una actitud más proactiva por parte de los vendedores a la hora de atender al cliente buscando entregarle el mejor producto para su necesidad. Hasta tanto no implemente estos cambios, considera redundante continuar con el servicio de consultoría, debido a que ya recibió un diagnóstico inicial y un plan, se ejecutó, y ahora el segundo diagnóstico junto al plan de acción se deben poner en práctica una vez saneados ciertos requisitos indispensables. El resultado final ideal repercutiría en una división de trabajo homogénea, un personal motivado y con cultura de trabajo, remuneraciones que

reflejen realmente el buen trabajo desempeñado, y una capacitación que permita fácilmente el reemplazo circunstancial de un empleado por otro frente a contingencias. El horizonte temporal sería de tres o cuatro meses, durante la temporada baja.

En la ferretería, la parte administrativa respecto a los empleados ha sido tercerizada en un contador externo. Así y todo, Carlos revisa con sumo cuidado la determinación de premios, la tasa de ausentismo, las vacaciones y horas extras.

4.1.12 DENUNCIA DE IRREGULARIDADES

En la ferretería ha sucedido en dos oportunidades, que uno de los empleados más antiguos y de más confianza, le comunicara que otro empleado estaba robando mercadería. Se lo comentó a Carlos de manera privada.

4.1.13 AUTOMATIZACIÓN

El rubro ferretería se encuentra ajeno al avance de la automatización debido a la necesidad de asesoramiento. Es la misma ventaja que los protege de gigantes como Easy, Sodimac, Home Depot, es decir, las llamadas grandes superficies. En concreto, la implementación de un self-checkout, máquina de autoservicio con la cual el cliente escanea los códigos de los productos y abona el monto correspondiente, sería imposible ya que sus clientes son como las parodias o exageraciones sobre ferreterías a las que estamos acostumbrados. Acuden con frases como “discúlpame, necesito el cosito que va en el caño que va adentro del coso”. El cliente generalmente no sabe cómo se llama el producto, ni dónde está, ni cómo es, por lo que necesita asesoramiento por parte de los vendedores. La venta online está creciendo en el rubro pero restringida a una diversidad de productos muy limitada. La adecuación del producto a la necesidad del cliente es el principal diferencial positivo que tienen frente a la automatización

y a las grandes superficies. Piensa que un software con el cual, mediante una pantalla, el cliente pueda mantener un intercambio con el sistema, que le pregunte qué necesita e informándole de las posibles soluciones y los productos asociados, significaría un posible reemplazo de empleados humanos. Sin embargo, remarca que actualmente en Argentina no hay nada siquiera parecido.

4.1.14 E-BUSINESS

Aunque ha incursionado en la venta mayorista, para ciertos proyectos de construcción, La Casa sigue funcionando como minorista. Se preocupan por mantener una buena relación con su clientela, e intentan expandirse de manera virtual. Sin embargo, la digitalización de las ventas suele disputar la atención y el esfuerzo dedicado a la demanda presencial. En tales casos, Carlos antepone estas últimas, por encima de la expansión vía web.

4.1.15 ROBOTIZACIÓN

No cree que haya ningún aspecto de la empresa que necesite o debiera ser robotizado.

4.1.16 SUCESIÓN

Para Carlos, el principal problema a la hora de planear la sucesión, es que sus dos hijos no trabajan la misma cantidad de tiempo en la empresa, ni muestran el mismo grado de involucramiento. Esto le genera confusión respecto a cómo transmitir tanto la parte patrimonial, como el control operativo, de manera equitativa. Además, no puede emular el traspaso de su padre, fundador de la empresa, hacia él, porque al ser hijo único este asunto fue bastante simple.

4.1.17 RELACIONES LABORALES

En el pasado se contrató a empleados en negro, pero las problemáticas aparejadas hacen que actualmente Carlos descarte de llano esa posibilidad.

Al tener algunos empleados con resabios de haber trabajado en negro, cuando su política sobre el tema era otra, desearía poder adherirse a alguna Ley de blanqueo laboral, con la cual pagar un monto razonable. Blanquear periodos anteriores de trabajadores que ahora están en blanco le resulta acentuadamente antieconómico ya que, ante un posible reclamo judicial por parte del empleado, puede llegar a un acuerdo con el mismo pagándole un poco menos que un sueldo por cada año trabajado en negro; mientras que si quisiera blanquear el periodo debería pagar todos los aportes de manera retroactiva y con intereses.

Carlos asegura que ninguna sanción debidamente justificada y documentada, respecto a un mal accionar de un empleado, será suficiente para ganar un juicio laboral. Considera que es extremadamente difícil probar un despido con justa causa, y que el fallo resulte a su favor. Sin embargo, sugiere que las medidas disciplinarias registradas correctamente son útiles para lograr acuerdos extrajudiciales más favorables con la persona despedida.

Se evita tener delegado sindical de manera estricta y deliberada al no contratar nunca a un décimo empleado. El sindicato se acerca a chequear las condiciones en las que trabajan los empleados y los aportes realizados. Solamente han surgido pequeñas discrepancias en los aportes que son saneadas mediante rectificativas y el pago de la diferencia.

Respecto a la negociación de los Convenios Colectivos de Trabajo, Carlos considera que, dada la heterogeneidad de las empresas alcanzadas por el sector Comercio, y dadas las cláusulas, condiciones y montos que se negocian, difícilmente reflejen sus necesidades en particular.

4.1.18 PROFESIONALIZACIÓN

Mientras ya trabajaba para el negocio familiar, Carlos hizo más de la mitad de la carrera de Contador Público y luego gran parte de Abogacía. La

motivación para hacerlas fue gusto personal, sin vinculación a lo laboral. Dejarlas se debió a una combinación de mucho trabajo en la empresa familiar, con una mayor responsabilidad familiar por el nacimiento de sus dos hijos. Luego, hablando de la tercera generación que se va a hacer cargo de la empresa, su hijo hizo la carrera de Licenciado en Comunicación Social, motivado principalmente por deseos de sus padres de que se cultivara intelectualmente antes de dedicarse de lleno a la actividad familiar, ya que ven a la organización como un lugar aislado, cerrado, donde es difícil florecer a nivel intelectual. Su hija, que trabaja como cajera allí, se recibió de Licenciada en Publicidad, e intentó aplicar sus conocimientos en la organización pero chocó rápidamente con las restricciones de su padre, que priorizó el normal funcionamiento del negocio, por encima de las posibilidades de crecimiento en este sentido. En la teoría, y en el deseo de Carlos, la idea es que él se capacite mediante cursos bien específicos, en lo que es informática y utilización de herramientas de software, y a su vez, que su hijo se instruya en conocimientos de economía y finanzas. Por ahora se complementan mutuamente en ambas falencias, ya que Carlos, en sus trabajos previos a insertarse en la pyme de la familia, aprendió de números al ser empleado bancario y contable, mientras que su hijo sabe más de utilización de computadoras a través de su educación formal secundaria y universitaria.

4.1.19 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

En La Casa, se publica en el perfil de Facebook del negocio y se coloca un aviso impreso en las sucursales, a la vista del público. Se reciben los CVs y luego se filtran hasta quedar aproximadamente tres, que son llamados para entrevistar en persona. En las entrevistas se indaga mayormente sobre cuál es la experiencia que tienen en el rubro, y se les plantean las condiciones de trabajo, así como el horario y la remuneración. En los últimos tres años, han

ingresado seis trabajadores nuevos, de los cuales solamente dos continúan trabajando actualmente. Se muestra insatisfecho con los mecanismos de selección, y le gustaría que fueran más efectivos, principalmente para reducir el tiempo de aprendizaje y de adaptación de quienes ingresan.

4.1.20 ATRACCIÓN Y RETENCIÓN

Carlos considera que los sueldos mayores a los de su competencia atraen candidatos, y hace que los actuales se queden.

4.1.21 PROCESO DE CONTRATACIÓN

En La Casa una vez seleccionada la persona que va a ingresar, se la considera a prueba por un periodo mínimo de tres meses y máximo de seis meses. Este periodo “de prueba” no se corresponde con el periodo legal homónimo, sino que se trata de una abstracción creada por Carlos durante la cual se evalúa y vigila al ingresante de más cerca que a los demás empleados. Esto se traduce en resultados concretos: si la labor ejercida por el individuo resulta muy satisfactoria, se lo efectiviza a jornal completo nada más transcurridos tres meses. Si su efectividad es buena, se lo contrata a jornal completo a los seis meses. En cambio, si su rendimiento es aceptable o ligeramente por debajo de tal línea se lo despide o se lo contrata a medio jornal por un periodo de tres meses más para luego proceder de alguna de las maneras previamente mencionadas. A este modo particular de tratamiento de los ingresos se arribó luego de varios años de prueba y error donde, por ejemplo, se intentó con el contrato a plazo fijo pero obtuvo resultados no deseados: al saber que dejará de trabajar en una fecha determinada sin avizorar posibilidades de renovación, esto devino en un bajo desempeño e incluso en robo de mercadería.

4.1.22 COMPETENCIAS DESEADAS

En La Casa, Carlos tiene un orden de prioridades bastante claro y concreto, al momento de buscar nuevos empleados. En primer lugar, se busca que tenga una actitud positiva, que sea una persona proactiva, con ganas de trabajar. En segundo lugar, que tenga conocimientos del rubro, principalmente de los productos a vender. En tercer lugar, pero de vital importancia, se desea que sea un sujeto que no genere conflictos.

4.1.23 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Carlos discierne entre los que tienen actitud y aptitud, tomando este último adjetivo como sinónimo de conocimientos y habilidades para el trabajo. Dice que prefiere a alguien con actitud, porque considera que si la misma no está, es muy difícil de transmitir, mientras que los conocimientos son mucho más fáciles de incorporar. Asimismo, subraya la dificultad económica de buscar a alguien con buena actitud para reemplazar a alguien que ya esté trabajando. Los seis o siete meses que tarda como mínimo alguien en conocer el catálogo de productos, lo suficiente para brindar una buena atención al cliente, representa un costo de seis o siete sueldos difícil de afrontar. Los atenuantes que podrían ser conocimiento previo por haber concurrido a una escuela técnica, o haber trabajado en el rubro, son difíciles de encontrar.

4.1.24 EMPLEADAS MUJERES

A Carlos no le parece oportuno contratar mujeres para la parte de ventas en el rubro ferretería, en una zona socioeconómicamente complicada como es el tercer cordón del conurbano, ya que invita a problemáticas tanto de acoso, como de abuso o de faltas de respeto. Explica que para él hay una errónea preconcepción que habilita a realizarle piropos o comentarios desagradables y no deseados a aquellas mujeres que conocen de maquinarias y herramientas, o que trabajan transportándolas, probándolas o exponiéndolas. En los puestos que

para él son menos comprometidos, como es el de cajera o administrativo, sí tiene contratadas a tres mujeres pero dice que es una mera casualidad que sean mujeres ya que él busca contratar gente idónea independientemente de su género. Incluso con estos supuestos resguardos han surgido experiencias no gratas donde clientes o, más llamativamente, proveedores han actuado de maneras desubicadas con tintes sexuales. Por estos motivos, prefiere evitar inconvenientes no contratando mujeres para los puestos de venta y depósito. Expresa que desea una sociedad donde esto no sea un problema y pudiera contratar a los postulantes más idóneos para cada puesto sin tener en cuenta su género.

A su vez, ha recibido comentarios positivos de competidores en lo relativo a contratación de mujeres: parecería que atienden mejor al cliente porque en general leen los tutoriales de los productos, por lo que conocen más de los mismos, sus especificaciones, capacidades, limitaciones y ventajas.

4.1.25 EMPLEADOS EXTRANJEROS

Carlos no tiene reparos o prejuicios negativos al momento de contratar gente de otra nacionalidad. Reflexiona que las cualidades personales prevalecen claramente, por encima de las características generales que puedan compartir personas de una misma nacionalidad. Sin embargo, considera que los venezolanos que vienen a la Argentina poseen una preparación intelectual, una capacidad superior que los que habitualmente se postulan para entrar a su organización. Tuvo en el pasado un empleado chileno por tres años, que le robó la agenda de contactos para seguidamente, poner una ferretería por su cuenta; un empleado paraguayo durante dos intervalos de cuatros años cada uno, y luego un breve periodo de dos meses, ya que le robó mercadería; y un empleado venezolano al que tuvo solamente una semana debido a que no le gustaban las

ideas sindicalistas que transmitía al resto de sus compañeros, intentando erigirse como líder. Actualmente cuenta con una empleada venezolana, que realiza trabajos administrativos con un programa de gestión de inventario, con la cual se encuentra muy conforme.

4.1.26 EMPLEADOS TRANSGÉNERO

Se repite la situación planteada con las mujeres no transgénero. Carlos no considera que la situación socioeconómica y cultural de la zona permita el trabajo de personas trans en el rubro ferretería. Sin embargo, considera más cercana la posibilidad de contratación de mujeres que de trans, y para reforzar tal idea plantea que algunos competidores tienen empleadas mujeres en zonas geográficas más favorables como Posadas, Córdoba o Capital Federal. Deja en claro que la persona trans no sería el problema, sino los demás participantes sociales de la situación: compañeros, clientes, proveedores. Cabe destacar que ediliciamente no tendría inconvenientes, ya que cuenta con dos baños y no cree que haya otra contrariedad en tal aspecto. Frases como “¿qué haces borracho del orto?” son lanzadas desde los clientes a los vendedores y viceversa, con cotidianeidad, en un tono alegre que no reviste ningún problema sino que genera confianza, para la continua sorpresa de Carlos. Esto le hace creer que palabras de tal tenor, pero en torno a la condición de trans de un posible empleado, serían generadoras directas de conflictos muy delicados y complicados, y de un nivel de perjuicio alto para el negocio.

4.1.27 TRABAJADORES MAYORES

Dos empleados jubilados trabajan actualmente en La Casa. En ambos casos trabajaron en la empresa hasta que se jubilaron, estuvieron un tiempo sin trabajar y solicitaron regresar motivados principalmente por necesidad económica, y de forma secundaria por los beneficios de trabajar como es

sentirse útil, mantenerse ocupado, relacionarse con los compañeros y clientes. Cada uno trabaja tres días a la semana, y al combinar el trabajo de ambos, se consigue cubrir el puesto de lunes a sábado. Le aportan a la organización su experiencia y conocimientos amplios del rubro y de la empresa en particular, una muy buena conducta y trato hacia los demás. Lo único que no les favorece es quizás una actitud menos proactiva debido a las complicaciones propias de su edad. En definitiva, se trata de una experiencia más que positiva.

4.1.28 TRABAJO EN EQUIPO

La opinión de Carlos, es que el tipo de actividades de su rubro no requiere de trabajo en equipo. Se busca que haya una alineación entre el depósito, la colocación de los productos en el frente y la atención al público para permitir y facilitar la venta. Si cada empleado realiza individualmente sus tareas de manera correcta este objetivo es alcanzado. Agrega que cada vez que quiso generar trabajo en equipo se generan líderes que se atribuyen poderes que no se les otorgaron, acarreando consecuencias negativas, como es el maltrato hacia los compañeros que asumieron el rol de seguidores o súbditos. Unos pasaron a creerse superiores que otros.

4.1.29 DELEGACIÓN DE TAREAS

Al ser consciente del trabajo doble que implica para la organización la falta de delegación, Carlos se propone lograr el traspaso real de ciertas tareas a otros miembros de la empresa. Sin embargo, rara vez lo logra. Lo más habitual es que continúe pendiente de los detalles de la toma de cada decisión, y no pueda evitar criticar lo que no le gusta. Esta supervisión y falta de apoyo, genera dificultades para una delegación exitosa.

4.1.30 CULTURA ORGANIZACIONAL

En la ferretería, el grado de individualismo es significativo. En general, cada uno protege sus intereses con recelo. La tolerancia a la incertidumbre es baja, Carlos intenta estar presente en todos los aspectos, y eso se traslada a un mayor control y aversión al riesgo por parte de los demás individuos. Valores como la transparencia, la disciplina o el compromiso son más bien impuestos, en lugar de surgir de manera natural desde los empleados.

4.1.31 SUBCULTURAS

En La Casa, los empleados se relacionan fuera del lugar de trabajo. Generalmente los más jóvenes son los que lo hacen de manera más habitual. Carlos cree que son más las consecuencias negativas que las positivas, por lo que trata de disolver grupos que él ve que contagian actitudes no deseadas. Principalmente, intenta evitar el surgimiento de líderes negativos. Ante la conformación de un grupo que le resulta problemático, les asigna puestos y tareas que impidan que se continúen relacionando.

Las relaciones entre los miembros de la organización suelen dividirse de acuerdo a la edad, es decir, se produce una segmentación generacional. Carlos se comunica más seguido con los que tienen 35/40 años o más, y su hijo y yerno dialogan de manera más habitual con los menores de 35. Para Carlos esto se debe a una diferencia de conceptos, de modelos mentales, de modos de vida, entre las distintas generaciones. Manifiesta que para su hijo y yerno también resulta complicado entenderse con los empleados pero que un idioma y léxico más parecidos, y una mayor facilidad para adaptarse, les permite hacerlo. A su vez, los de mayor edad tienen problemas para recibir órdenes de parte del hijo, porque lo conocieron desde pequeño y para ellos todavía sigue siendo “el hijo del dueño” sin reconocer en su persona un rol con autoridad, o sentir un respeto hacia él. La relación entre pares también es compleja, ya que no existe

demasiada cooperación. En palabras de Carlos, “cada uno cuida su quintita”. Existen algunos casos en los cuales por una cuestión de empatía o amistad, los compañeros se cubren o respaldan frente a un problema o dificultad, lo que resulta en provecho de la organización. En general, la motivación principal para satisfacer a los clientes internos es el miedo al castigo por incumplir la tarea, y en reducidas ocasiones se debe a la proactividad del empleado.

4.1.32 CLIMA ORGANIZACIONAL

En La Casa no llega a haber conflictos fuertes pero sí ciertos inconvenientes y disgustos. Carlos prioriza que sus hijos elijan cuándo tomarse vacaciones o sus días de franco, por sobre sus propios deseos, para justamente evitar roces entre sus descendientes. Por otro lado, el fuerte carácter de su hija Belén, y sus altas expectativas respecto al trabajo de los empleados, genera malestares que luego su padre debe apaciguar.

LUBAU S.R.L. – DISTRIBUIDORA

4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Eduardo comenzó con su empresa en 1983 con un pequeño depósito en su zona de residencia. Al poco tiempo contrató un ayudante. En 1990 contrató a un segundo empleado, y en 2004 empezó a funcionar en la ubicación actual en Ciudadela. Allí tienen su depósito, oficinas y camiones, con un local de venta al público, de reciente inauguración, ubicado justo enfrente. Está constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada cuyo socio mayoritario es Eduardo con el 85% de las acciones, junto a sus tres hijos que poseen un 5% cada uno.

Opera con el Banco Galicia y el Banco Itaú. A su vez, se maneja con cuenta corriente tanto con sus proveedores como con sus clientes.

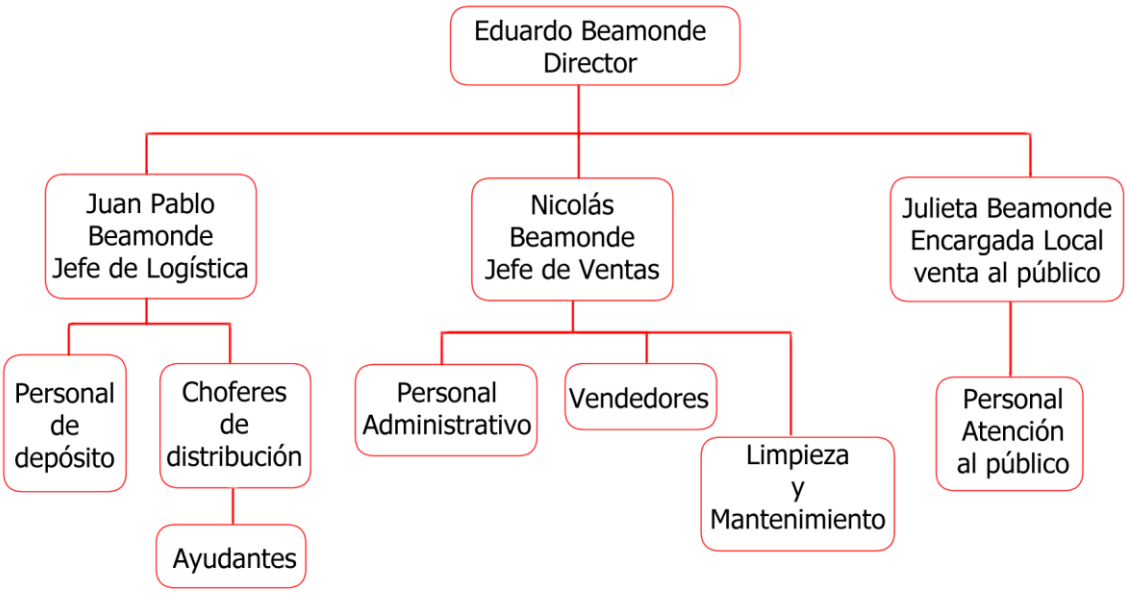
En 2005 se incorporó su hijo mayor Nicolás y otro empleado más. Actualmente cuenta con diez empleados entre la parte de depósito, reparto, choferes y atención al público; cuatro vendedores que visitan a los clientes para levantar los pedidos; un técnico pastelero; dos empleadas administrativas; una persona para limpieza y otra para cocina. Además sus tres hijos trabajan en la empresa, como Jefe de Ventas, Jefe de Logística, y Encargado del local de venta al público.

Dado que su zona de distribución está limitada por su contrato con Franchi S.A.I.C, su mayor proveedor, el siguiente deseo en cuanto a crecimiento es abrir dos locales más de venta al público, ubicados en los extremos de su zona de operación. Además, buscan seguir expandiéndose en lo que a variedad de productos se refiere, sin salirse del rubro que ellos ya conocen y manejan. Adicionalmente, los hijos de Eduardo están encargándose de ampliar la venta online, principalmente a través de Instagram y de las aplicaciones de delivery como “Pedidos Ya” o “Rappi”. Por último, aspiran a agrandar el depósito actual

y desarrollar otro depósito en una ubicación distinta, en un horizonte temporal de dos años.

El local de venta al público de Lubau, lleva abierto aproximadamente 8 meses con muy buenos resultados. Un costo muy bajo, y mayores ganancias que un vendedor en la calle son sus principales atributos positivos. Además, con el vendedor entra en juego el tema de las cobranzas, afectadas por el hecho de que los clientes les pagan con cheques habitualmente. En cambio, en el local, se cobra en efectivo, tarjeta de crédito o débito, y en el momento el cliente se lleva la mercadería, sin requerir trabajo alguno o seguimiento más que entregársela en mano.

Organigrama Lubau S.R.L.



4.2.2 COMPENSACIONES

En Lubau todos trabajan por objetivos. Tienen un sueldo fijo, y uno variable atado al cumplimiento de los mismos. Inicialmente solo los que estaban en ventas tenían objetivos fijados, pero dicha modalidad le parecía tan provechosa a Eduardo, que decidió probarla en el área de logística. Al repetirse los resultados positivos, lo trasladó a cada parte posible de la distribuidora, incluida la señora que se encarga de la limpieza. Al mismo tiempo, existen diferencias de salarios dentro de la empresa. En la parte de logística, un chofer cobra un sueldo, y el denominado segundo chofer cobra un sueldo menor. Sin embargo, los estimulan para que continuamente contribuyan con su trabajo al beneficio de la empresa, y que eso les resulte en beneficio para ellos de manera tanto indirecta como directa. Suele ocurrir que el ayudante de chofer, si está atento, detecta en el recorrido panaderías que no están atendiendo. En tales casos, lo informa y le representa un premio que incrementa su sueldo a fin de mes.

No existen reclamos en torno a aumentos o inequidad entre los trabajadores, al manejarse por objetivos transparentes y conocidos por todos, ellos tienen la posibilidad de lograr un buen sueldo a fin de mes, en proporción a su esmero. Las diferencias de lo que perciben, está en el cumplimiento de objetivos.

Además, quienes trabajan en venta, tienen un sueldo de base más alto, justificado en su mayor capacitación, riesgos y dificultades más altos como consecuencia de las posibles complicaciones en las cobranzas. Por otra parte, quien trabaja en el área de logística tiene comparativamente menos responsabilidades, solamente tiene que entregar los pedidos, y asegurarse de que lleguen en buen estado y en horario.

Al comparar los salarios con otras empresas del rubro, en términos generales, suelen ser más altos. El motivo principal es que no todos trabajan con objetivos, por lo que los empleados tienen menores oportunidades de alcanzar sueldos más altos.

Los aumentos de sueldo se dan de acuerdo a los porcentajes de los incrementos salariales de los Convenios Colectivos de Comercio, aumentando los montos de los premios en la misma proporción. La modalidad o el aumento de sueldos no es algo abierto a discusión con los empleados, sino que se le informa el mecanismo cuando entra a trabajar a la empresa, y si el empleado se encuentra inconforme y lo trae a debate, se le despedirá y se le abonará la liquidación correspondiente.

Además, existen gratificaciones especiales cuando se hace el cierre de balance anual. Según las utilidades del ejercicio, hacen una distribución para todos los integrantes de la empresa, conforme al porcentaje fijado para cada uno, incluidos Eduardo y sus hijos. A su vez, si el año fue bueno, se compran electrodomésticos para sortear entre los empleados. Sin embargo, hay un aspecto negativo de todo esto: los empleados pasan a tomar esto como derechos adquiridos. El ejemplo más recurrente de esto, es que hace un tiempo comenzaron a rotarlos los días sábados, para que no asistan todos, y de esa forma brindarles el sábado libre, fin de semana por medio. El problema surge cuando se necesita que algún sábado en particular concurran todos a trabajar, ya que al estar acostumbrados al beneficio del día libre, suelen protestar por considerarlo tácitamente un derecho adquirido. Por lo tanto, se intenta recordarles de forma recurrente que se trata de beneficios extras.

La razón de esta estructura de compensaciones, además de buscar generar un buen clima laboral, es en parte ideológica. Eduardo considera que si

crecen como empresa, como viene sucediendo, no se puede atribuir exclusivamente a él o a sus hijos, ya que sería imposible hacerlo ellos solos. Por lo tanto, considera que los empleados deben tener una participación de esa ganancia lograda. A su vez, le parece importante que estos sean en relación al mérito, es decir, que no cobre lo mismo el que se esfuerza que el que no lo hace.

Otro aspecto positivo, que a conocimiento de Eduardo no da ningún otro distribuidor, es el de brindar el desayuno en la empresa, antes de empezar el día laboral. Luego, al mediodía, comen el almuerzo que prepara la cocinera para todo el personal, de a grupos de cuatro individuos. Se generan charlas agradables, tanto de trabajo como de temas triviales, y luego cada uno lava sus utensilios.

Eduardo otorga adelantos, aunque restringidos a la segunda parte del mes únicamente. No se le cuestiona los motivos para requerirlo al empleado, salvo que se trate de montos importantes. La facilidad para otorgárselo depende de la asiduidad con la que suela pedir adelantos, siendo que hay empleados que lo piden casi todos los meses, y otros que nunca lo han pedido. Ha sucedido que lo solicitan para reemplazar algún electrodoméstico que se les rompió, y en tal caso se lo han comprado y posteriormente descontado del sueldo en pequeños montos, principalmente para evitarles que tengan que recurrir a un préstamo o algún mecanismo financiero que les implique intereses gravosos. Esto se maneja de forma interna, sin participación del Contador externo.

4.2.3 HORAS EXTRAS

En Lubau no se pagan horas extras. Generalmente, trabajan menos horas semanales que las establecidas. Por eso, si algún día es necesario que se queden una hora más, Eduardo considera que ya está compensada.

4.2.4 AUSENTISMO

En Lubau la tasa de ausentismo es muy baja. Esto se explica por los siguientes factores: faltar implica la pérdida del presentismo, y de los puntos que se traducen en premios; la inexistencia de accidentes, que requirieran que el empleado no concurra al trabajo, ya que si los hubo, estos fueron extremadamente leves; ningún caso de enfermedad prolongada, solo anginas o enfermedades leves que implicaban tres o cuatro días de reposo.

4.2.5 VACACIONES

En Lubau, las fechas de vacaciones se consensuan con los empleados en la medida de lo posible. Se dan fechas flexibles, con cierta prioridad conforme a la antigüedad de cada uno, y tratando de que se pongan de acuerdo entre ellos. Su hijo Juan Pablo se encarga de controlar que las fechas no interfieran en el normal funcionamiento de la empresa.

4.2.6 MEDIDAS DISCIPLINARIAS

En la distribuidora, los vendedores tienen que llevar su celular siempre consigo, y se sanciona con descuento de puntos a quien se lo olvida. Un tema recurrente, es el olvido de los zapatos de seguridad en el depósito de mercadería. En verano, se los sacan por el calor o por incomodidad. Pero como se los sanciona con la mencionada quita de puntos, lo que conlleva que cobren menos a fin de mes, no es algo que suceda asiduamente.

Las sanciones más duras que tuvo que proporcionar fueron suspensiones. Fueron cuatro en total, pero producto de solamente dos situaciones distintas. La primera fue a causa del encargado de logística que estaba manejándose con un cada vez mayor maltrato hacia los empleados, lo que produjo que uno agarrara una tijera de manera amenazante, siendo detectado a través de la cámara de video, y se dejó asentado en el Ministerio de Trabajo. La otra situación, fue protagonizada por un chofer y el ayudante, cuyo

camión se encontraba retrasado. Al rastrearlo, descubrieron que estaban comiendo unos choripanes, por lo que los envió a sus casas suspendidos. Considera que las sanciones lograron su cometido, ya que al explicarles los motivos tomaron conciencia. No las deja registradas en los legajos, salvo el caso comunicado al Ministerio.

4.2.7 DISEÑO DE PUESTO

En lo que respecta a Lubau, no hay una descripción de puesto plasmada por escrito, pero cada individuo tiene tareas, espacios y autoridades asignadas de manera clara. No existe un movimiento o un flujo de personal de un lado a otro, como posible respuesta ante necesidades específicas. Nicolás está a cargo de la parte de ventas, Juan Pablo de la logística, y Julieta de todo lo relacionado al local de venta al público. Los demás empleados se encuentras asignados a puestos claramente delineados y separados.

4.2.8 PRIVACIDAD Y CONTROLES

En Lubau no tienen controles o revisaciones específicas. No obstante, una regla que se aplica estrictamente es que no pueden llevar bolsos arriba del camión. De esa forma, hay mayor transparencia, y se evitan tanto robos como posibles confusiones o malentendidos. Además, cuentan con un sistema de registro de ingreso facial y digital. Como algunos tenían la huella digital gastada, implementaron también el registro facial. Cada mes, se imprime el registro de ingresos y egresos y cada empleado firma el propio. Por ahora no han sido necesarios, pero se busca evitar potenciales inconvenientes futuros. Por lo expuesto, nunca fue necesario recurrir a revisaciones personales, algo que Eduardo prefiere evitar por resultarle chocante. Otras medidas complementarias son: la rutina de dejar los bolsos al llegar, en el vestuario que está en el piso superior, alejado de la mercadería; cámaras de video en todos los sectores de

la empresa; camiones con rastreador que permite seguir el recorrido del mismo; análisis de los faltantes a través del seguimiento de las entregas que permite que casi siempre se resuelvan a la brevedad. Nunca se han detectado robos por parte del personal, pero si así fuera Eduardo considera que resultaría en un despido inmediato de los involucrados.

4.2.9 PASANTÍA

En Lubau nunca se dio una situación donde la pasantía fuese vista como una posibilidad.

4.2.10 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Respecto a Lubau, existe un panel con los logros de cada vendedor, en la oficina del jefe de ventas. En ese mismo lugar, se reúnen todos los viernes con Nicolás, quien se encarga del sector, para conversar sobre desempeño, problemas, y posibles modificaciones. En el área de logística, el tema es más informal, y se les va dando pequeñas dosis de feedback en el día a día. Sin embargo, en ambos casos, Eduardo conversa con sus hijos sobre el desempeño de los empleados, haciendo especial énfasis en el cumplimiento de objetivos y la presencia, para el área de ventas, y la prolijidad tanto en uniforme como en manipulación de la mercadería, además del trato hacia el cliente, por parte de los empleados de Logística.

4.2.11 ASESORES PROFESIONALES

Cada dos años, Lubau contrata a un consultor externo para que haga un sondeo de la zona en la que operan como distribuidores exclusivos, para evaluar a los vendedores y controlar que no haya potenciales clientes sin ser atendidos.

En la distribuidora, se crea una carpeta para cada empleado, en la que se guarda el psicofísico de entrada, fotocopia del DNI, antecedentes, y libreta

sanitaria, quedando todo también resguardado de manera digital. Sin embargo, todo lo relacionado a AFIP, cargas sociales y obra social es manejado por el Contador externo, que también se encarga de liquidar los sueldos, hacer firmar los recibos y evacuarles las dudas que pudiesen tener.

4.2.12 DENUNCIA DE IRREGULARIDADES

En el caso de Lubau, los conflictos previamente relatados fueron vistos de primera mano por Eduardo, por lo que no fue necesario que fueran denunciados.

4.2.13 AUTOMATIZACIÓN

En la distribución de materia prima para panaderías que realiza Lubau, el mayor cambio fue pasar de una carga y descarga de camiones totalmente manual, a una carga que se maneja con pallets y Clarks o autoelevador, con la excepción de algunos productos muy pequeños. No parece haber cambios inminentes en la logística y distribución de este tipo de productos. No obstante, sí es probable una disminución de la fuerza laboral en el rubro, pero no producto de la automatización, sino de la disminución de eslabones en la cadena de distribución, permaneciendo los distribuidores de mayor envergadura, mientras que muchos pequeños desaparecerán.

El registro de ventas está a cargo de su hijo Nicolás. Cuentan con un sistema de facturación que registra todo por computadora. Dicho sistema se encuentra adaptado específicamente para las necesidades de los distribuidores de Franchi. Inicialmente, trabajaban con el sistema de “venta caliente”, es decir, iban con el camión lleno de mercadería a cada cliente, y le bajaban la mercadería que solicitaba en el momento. Ya en el 2002, llevaban una impresora digital en el camión, algo de avanzada para la época, y así poder facturarle e imprimir el comprobante también in situ. Después, con el crecimiento del negocio y el

consecuente aumento significativo de volúmenes de venta, se tornó imposible continuar con tal modalidad. Por lo tanto, se empezó a trabajar con vendedores en la calle, que levantan los pedidos y los transmite a la empresa por celular, antes de las 14hs. Se factura en la empresa y se cargan los camiones con los pedidos para entregar al día siguiente. Esta modalidad, llamada “picking”, se caracteriza por preparar el pedido para cada cliente, y si el volumen es demasiado grande, se carga la mercadería ya separada en pallets para agilizar la entrega.

4.2.14 E-BUSINESS

Por ahora no consideran la venta en internet como una posibilidad.

4.2.15 ROBOTIZACIÓN

No hay procesos que se vayan a robotizar en el futuro cercano. El movimiento y almacenaje de mercadería en el depósito podría llegar a robotizarse en un futuro muy lejano que no reviste un interés actual.

4.2.16 SUCESIÓN

Eduardo no tiene mayores problemas con sus hijos respecto a la convivencia en la empresa, y las cuestiones que atañen a su normal funcionamiento. De todas maneras, sí existen discusiones, pero que no pasan de conversaciones de fuerte tono. En su mayoría, giran en torno a la diferencia generacional y de edad, puntualmente en la discrepancia en energía, empuje y ganas de implementar cosas nuevas. Sus hijos tienen actualmente mayor ímpetu, mientras que él transita un estado más calmo y pasivo. A su vez, hay temas en los que los hijos están más interiorizados, porque giran en torno a aspectos que Eduardo ya ha delegado en ellos.

4.2.17 RELACIONES LABORALES

Los otros distribuidores de Franchi, su mayor proveedor, suelen manejarse con mayor informalidad. Ellos, por el contrario, tienen a todos sus empleados en blanco y en cumplimiento de todas las reglas de formalidad laboral, por lo que el sueldo neto que le empleado cobra, le representa un 75% más en erogaciones.

En la distribuidora de Eduardo, nunca se ha llegado a un juicio laboral, pero sí a unos pocos arreglos extrajudiciales.

En Lubau, nunca han tenido presencia sindical, salvo algunas comunicaciones sugiriendo que se pasen al Sindicato de Choferes de Camiones.

Cumple con las normativas y condiciones plasmadas en el CCT, pero se mantiene al margen de las recomendaciones sindicales lo máximo posible.

4.2.18 PROFESIONALIZACIÓN

Eduardo terminó el secundario en su adultez. Sus hijos Juan Pablo y Julieta obtuvieron títulos universitarios relacionados a la labor que desempeñan, siendo Licenciado en Marketing, y Licenciada en Nutrición, respectivamente. Nicolás no tuvo educación formal de nivel universitario pero es quien más se ha capacitado en temas fuertemente específicos para su labor, ya que dichas capacitaciones fueron realizadas por medio de su proveedor Franchi. Los empleados ajenos a la familia no han estudiado más allá del nivel secundario, exceptuando dos que estudian actualmente el Profesorado en Educación Física, es decir, una carrera sin relación con el rubro.

Por otra parte, Franchi capacita permanentemente al Técnico en pastelería que trabaja en Lubau. Cada vez que sacan un nuevo producto al mercado, lo capacitan, para que luego él vaya a presentarlo en las panaderías que son clientes, y les hace una demostración gratuita, para que vean qué usos

tiene dicho producto. Además, si algún cliente sufre una ausencia ocasional de su maestro pastelero, Lubau les facilita a su Técnico para que puedan hacer la elaboración de ese día, como servicio extra al cliente. Incluso, de manera previa a que Eduardo tuviera su Técnico pastelero, los que ya estaban en la órbita de Franchi, trabajando en distribuidoras de otras zonas, fueron llevados a Francia para capacitarse, al ser considerada la cuna de la pastelería.

4.2.19 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

La totalidad de los empleados fueron contratados a través de recomendaciones, por lo que no se pueden establecer comparaciones con otros medios de reclutamiento.

En Lubau, la incorporación de nuevo personal se hace a partir de recomendaciones de gente que ya está trabajando en la empresa, o de personas muy cercanas como amigos o familiares. Se reciben los CVs de los candidatos, y entre Eduardo y sus hijos, hacen una evaluación de los mismos. Teniendo en cuenta el perfil del individuo, definen el área a la que corresponde. Se tiene muy en cuenta la edad para cada área. Por ejemplo, en logística debe ser mayor de 20 años y menor de 40 años ya que tiene que ser una persona medianamente joven porque se trabaja con carga de peso. En ventas, buscan que no sea menor de 20 años ya que han tenido malas experiencias con la inmadurez de menores de esa edad. Los mejores resultados los han obtenido con gente de entre 30 y 40 años. Esta modalidad de incorporación del personal hace que no tengan prácticamente costo para sumar nuevos empleados excepto por el tiempo dedicado a las entrevistas. Primero lo evalúa Eduardo en el trabajo, después lo evalúan sus dos hijos varones y si parece la persona adecuada para el puesto, se lo toma por un período de prueba de tres meses. Pasado ese período, si el resultado es positivo, se lo efectiviza en el puesto. Antes no se tenía en cuenta

el domicilio del empleado, ni la distancia o tiempo de traslado hasta el lugar de trabajo. Sin embargo, pese a ubicarse en una avenida comercial de fácil acceso, prefieren que los empleados vivan en la zona al momento de contratarlos. No han tenido problemas al respecto, pero se busca preservar la salud y la energía del trabajador. Vivir lejos implica levantarse más temprano y llegar más tarde y cansado a su hogar, en lo que ya es un trabajo con cierto grado de desgaste y de esfuerzo físico.

4.2.20 ATRACCIÓN Y RETENCIÓN

En los últimos tres años se incorporaron seis nuevos empleados, que continúan trabajando en la empresa, por lo que se encuentra satisfecho con sus métodos de selección.

4.2.21 PROCESO DE CONTRATACIÓN

En el caso de Lubau, una vez transcurridos los tres meses de prueba, se los efectiviza. Nunca contratan empleados por temporadas o para periodos de mayor demanda de productos.

4.2.22 COMPETENCIAS DESEADAS

Lo primero que tiene en cuenta es la actitud y la presencia del candidato, luego que tenga registro profesional para poder manejar los camiones y que no tenga adicciones a drogas o alcoholismo.

La experiencia con el hijo de la señora que se encarga de la limpieza del depósito, contratado para la parte de Logística, es un buen reflejo de lo que buscan. Se trata de un muchacho joven, que en menos de un mes demostró ser excelente para su función. Aprendió muy rápido, se mostró muy ingenioso y desenvuelto para trabajar en la calle, registra todos los detalles importantes y, en definitiva, es sumamente perspicaz.

Las pretensiones en cuanto a la educación del candidato dependen del área para la que se lo requiera. Si es para logística, alcanza con tener solo estudios primarios. En cambio, para la parte de ventas, en la que tiene que tratar con los clientes, se le pide que tenga mínimamente un nivel secundario. También tienen en cuenta cómo procede frente a los clientes, y el vocabulario que usa frente a los mismos.

A su vez, valoran que se desempeñen de forma proactiva, es decir, que traten de resolver el problema, y después, solo si es necesario, le comenten lo que sucedió y como lo resolvieron. El ejemplo más recurrente es que si encuentran el lugar de entrega cerrado, que ellos vean como contactar al cliente, en lugar de comunicarse primero con alguno de los jefes para ver qué hacer.

4.2.23 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

En el caso de Lubau, el costo directo en capacitación es prácticamente nulo, y el indirecto también es muy bajo. La empresa que es su mayor proveedor, y de la que ellos son distribuidores exclusivos en la zona, se encarga de la mayor parte de la capacitación. Cada seis meses, les brindan cursos a los vendedores, y también a su técnico pastelero. Dichas actividades suelen hacerse fuera del horario laboral para no interferir con el trabajo del empleado. En el caso de que sea necesario realizarlo en horario laboral, tienen en cuenta que interfiera lo mínimo posible. Además, nunca los realizan en la víspera de alguna festividad como Pascua o Navidad, ya que son días de mucho trabajo en el rubro de las panaderías y afines. Generalmente, optan por los días lunes que es el día de menor trabajo en la semana, porque la mayoría de sus clientes no abren. Por dar un ejemplo concreto, la capacitación para los productos de Pascuas tiene una duración de tres o cuatro horas durante dos o tres días, y se hace un mes antes de tal celebración. Su hijo, que se desempeña como jefe de ventas, hace

una evaluación de la efectividad de esas capacitaciones. A partir de ello, ha detectado que es necesario que sean frecuentes porque motiva a los vendedores. Les da una especie de envión que va disminuyendo conforme pasa el tiempo. En cuanto a resultados un poco más concretos, las capacitaciones no suelen traer aparejadas una disminución en los costos, pero sí una sustancial mejora en las ventas. También reciben capacitaciones Eduardo y el jefe de ventas, que suelen durar un par de días y realizarse en algún hotel.

Adicionalmente, Franchi les manda periódicamente asesores, y los obliga a asistir a charlas con regularidad. A su vez, gestionan un programa denominado “Conexión”, cuya principal faceta es una convención anual, con hospedaje en un hotel durante cuatro días, en el que además de haber exponentes sobre los temas de la industria, se busca la interrelación entre los distribuidores exclusivos de cada zona, lo que les permite extraer información aplicable en el día a día.

4.2.24 EMPLEADAS MUJERES

En Lubau trabajan cinco mujeres: la hija de Eduardo, Julieta, que se encarga del local de venta al público minorista de productos de dietética, la cocinera, quien se encarga de la limpieza, y quien toma los pedidos telefónicos en el local, ayudando a Julieta a gestionar el local y que colabora también con Nicolás para la parte de ventas, especialmente en la facturación y los pedidos de clientes industriales, que manejan de manera directa, sin intervención de los vendedores. También tienen una telefonista.

Además, remarca que le hubiese gustado tener una mujer entre los vendedores, pero lo consideró peligroso por tener que trabajar circulando en la calle, en un rubro donde quienes trabajan en la parte de elaboración, que es con la que tienen más contacto, suelen ser de bajos recursos, con un trato algo

agreste. De todas maneras, no descarta la posibilidad si se presenta una candidata muy apropiada para el puesto.

4.2.25 EMPLEADOS EXTRANJEROS

En Lubau nunca tuvieron empleados extranjeros hasta que recientemente contrataron a una joven venezolana, que un conocido le recomendó a sus hijos, para cubrir en la parte administrativa. Tenía buen perfil en la parte informática y de sistemas de gestión. No obstante, tras recibir varias quejas de clientes y proveedores sobre la forma de comunicarse telefónicamente, y luego de Eduardo prestar atención desde su parte, le pidió que sea más agradable y explícita al hablar por teléfono.

4.2.26 EMPLEADOS TRANSGÉNERO

En Lubau no han trabajado personas transgénero, pero Eduardo no descarta esa posibilidad. Considera que mientras rinda en el puesto, su condición sexual o de género no lo afecta, siempre y cuando no ponga de manifiesto su condición de manera constante, o tenga ademanes demasiado llamativos.

4.2.27 TRABAJADORES MAYORES

En la distribuidora, un empleado que se había jubilado, volvió a trabajar con ellos, a causa principalmente de no querer quedarse en su hogar todos los días. Trabaja de martes a viernes, en trabajos pequeños de logística, y la experiencia por ahora ha resultado satisfactoria.

4.2.28 TRABAJO EN EQUIPO

En Lubau, cada camión lleva un chofer y un ayudante. Este par, se va rotando cada tres meses para evaluar los resultados, y así se determinan las parejas de acuerdo a como mejor funcionan en la calle. Luego, el área de

logística es la que presenta un grado mayor de trabajo en equipo, ya que el objetivo es más grupal que en el área de ventas

4.2.29 DELEGACIÓN DE TAREAS

Eduardo ha conseguido delegar la mayor parte de las decisiones en torno al área de ventas a su hijo Nicolás, y las de logística a su hijo Juan Pablo. Ellos generalmente se lo toman con humor, haciendo referencia al “poco trabajo” que realiza su padre, aunque por momentos también le piden seriamente que mantenga su presencia en las decisiones estratégicas, y a veces también en las operativas.

4.2.30 CULTURA ORGANIZACIONAL

Hay una cierta cercanía respecto a Eduardo, aunque él intenta mantener cierta distancia para evitar que se propasen, como consecuencia de un nivel desmedido de confianza. Si bien las mujeres ocupan roles distintos a los hombres, no existe una sensación de trato desigual. Por otra parte, se tiene cierto apego a la burocracia, para mantener cierto nivel de orden.

4.2.31 SUBCULTURAS

En Lubau, hay diferencias marcadas entre la parte de ventas y la de logística. Se arman grupos de gente que tienen más cercanía entre ellos que con otros empleados, y ocasionalmente alguno queda un poco apartado. Eduardo desconoce el motivo pero le parece que es por timidez del individuo. En general esta conformación de grupos no ha traído inconvenientes, y aunque lo han invitado a Eduardo a asados o a jugar al fútbol, ahora que el número de empleados es mayor, prefiere guardar cierta distancia, para evitar que se tomen atribuciones que no corresponden. En tal caso, si fuese necesario poner las

cosas en su lugar, podrá hacerlo sin que se vuelva algo complejo por el vínculo que se pudiese haber generado.

4.2.32 CLIMA ORGANIZACIONAL

Eduardo detecta diferencias marcadas entre los empleados en cuanto a su capacidad de liderazgo, especialmente a partir de que el número de empleados superó la decena. Ahora, que tienen diecisiete empleados, en la parte de logística se ve con mayor claridad esa disparidad. Está al que denominan el “capanga”, es decir, el que se maneja como capataz independientemente de si posee formalmente tal puesto. También el que “lleva y trae mucho”, más que nada rumores u opiniones, que a la larga suelen generar problemas, por lo que Eduardo y sus hijos tratan de sacarlo de la distribuidora, antes que perjudique el clima laboral de manera permanente. En cambio, en ventas, el empleado sale a la calle con una minuta y cuando vuelve rinde cuentas a Nicolás, el hijo que se encarga de las ventas, y en base a los resultados, se evalúa su rendimiento.

En Lubau, hacen mucho hincapié en que haya un buen ambiente laboral. Se busca que el empleado esté cómodo y relajado durante la jornada de trabajo. Permiten que cuando hay tiempo libre, puedan tomar mate y relajarse, pero pretenden que cuando hay que trabajar, se concentren en la tarea asignada para terminarla eficazmente.

Últimamente, ha tenido problemas con el encargado de depósito que es, a su vez, un amigo personal, y hace veinte años que trabaja con él. Está teniendo un problema de carácter y se dirige a los empleados en muy mala forma. Eduardo se sintió obligado a suspenderlo durante tres días. Era algo que nunca le había pasado, y lo consideró un golpe emocional bastante grande que significó una discusión de más de una hora ininterrumpida, sin contar los altercados

menores previos que desembocaron en tal situación, hasta que finalmente entendió que para ellos trabajar en armonía es una prioridad.

Respecto al ingreso de nuevos empleados, el clima laboral no se ve afectado. Cuando es necesario incorporar a un empleado, se habla de manera previa con los otros empleados. Se escuchan sus ideas y opiniones sobre qué tipo de persona hace falta y qué procesos hay que mejorar, por lo que cuando llega una persona nueva, suelen abrirse y recibirlo de forma positiva, explicándole y enseñándole. Eduardo considera que esto es consecuencia directa de un proceso largo, con el que se formó un grupo de gente sana con buenas intenciones, reacia al conflicto.

El buen clima laboral hace que nunca un empleado se haya ido a trabajar a alguna empresa de la competencia. Las desvinculaciones han sido muy pocas y por otros motivos. Por el contrario, al estar en constante crecimiento, es más habitual la incorporación de gente nueva. Incluso uno de los empleados que se fue en muy buenos términos dos años atrás, volvió a trabajar con ellos actualmente.

La satisfacción de necesidades de información o de procesos de un empleado a otro, o de un sector a otro es buena. Esto se da en general de manera natural, aunque Nicolás, el hijo de Eduardo que se ocupa del sector de ventas, es muy exigente y estricto con estas cuestiones. Es habitual que les pida con más celeridad que realicen una tarea de la cual dependen otros empleados para realizar su labor, y también estará más atento a los detalles vinculados a la cuestión.

TST S.A. – FÁBRICA

4.3.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

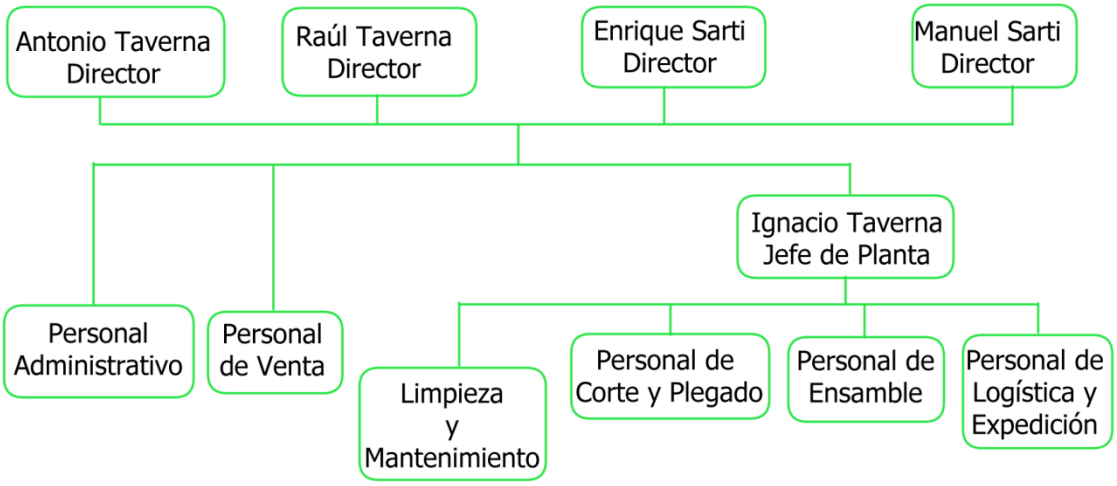
El padre de Antonio se asoció con dos personas que habían fundado la empresa poco tiempo atrás. En 1960 comenzaron con la fabricación de campanas de cocina en un garaje de 8 m x 5 m. Hoy cuentan con 2900 m² y ampliaron su catálogo a diversos productos para cocina como extractores, hornos, anafes, entre otros.

Actualmente funciona como una sociedad anónima con cuatro socios. Operan con cinco bancos, y no mantienen cuentas corrientes con proveedores o clientes. Objeto social: Fabricación de muebles en general y complementos decorativos, así como también su diseño y fabricación de anafes, campanas isla, campanas de pared, hornos, microondas y productos conexos para cocina de hogar o industrial. Fabricación, y distribución de productos para ventilación, extractores de aire, secarropas y electrodomésticos para el lavado o secado.

Más de sesenta personas trabajan para la empresa, entre operarios, viajantes, y administrativos. La tercera generación de la familia hace varios años que se incorporó a la firma.

Además, el interés para que la firma crezca está focalizado en la incorporación de nuevas tecnologías, principalmente de mejores y más modernas máquinas robotizadas, que las que ya tienen. Al proveer a un mercado interno tan grande, ya que cubren desde el norte del país hasta Tierra del Fuego, no buscan expandirse a mercados extranjeros en el corto plazo, aunque no lo descartan para el futuro.

Organigrama TST S.A.



4.3.2 COMPENSACIONES

En TST, el sueldo está bastante por encima que el de mercado, y les es abonado en forma quincenal. Además, les proporcionan el almuerzo, aunque tal beneficio se encuentra suspendido para evitar que se encuentren todos juntos en el comedor durante la pandemia.

No es algo habitual, pero esporádicamente se dan adelantos de sueldo a los empleados que lo requieran.

A fin de año, también deciden realizarle un regalo más importante, a alguno de los empleados que haya trabajado con mucho entusiasmo, y no se haya ausentado o pedido favores superfluos.

4.3.3 HORAS EXTRAS

Trabajan horas extras en momentos donde la demanda de productos es más alta. Como el clima es bueno, y cobran un plus por productividad, todos aceptan trabajar horas extras remuneradas cuando es necesario.

4.3.4 AUSENTISMO

No miden la tasa de ausentismo. Lo consideran innecesario debido a que es muy poco habitual que alguien no se presente a trabajar. Si tiene que faltar,

lo comunica y pide permiso con anterioridad. Además, no tienen premios asociados al presentismo.

4.3.5 VACACIONES

Cierran quince días durante Febrero por vacaciones. En ese lapso todos se toman las vacaciones, y quienes tienen más días, por antigüedad, lo hablan con los socios para ver en los distintos momentos del año en que no generaría inconvenientes. La determinación de que sea siempre en Febrero no obedece a una menor demanda de productos, sino que es más bien una tradición que continúa vigente desde sus primeros años como empresa.

4.3.6 MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Las medidas disciplinarias no suelen ser necesarias. Únicamente algunos llamados de atención verbal por llegar tarde.

4.3.7 DISEÑO DE PUESTO

No está delimitado por escrito, pero se explica de manera verbal, y se le comunica al empleado sus tareas y lo que se espera de él. Todos saben quién es la cabeza de cada sector de trabajo, y el principal responsable de entregar el producto en condiciones. Esa persona también suele ser quien se asegura de explicar a su equipo de trabajo cualquier novedad o cambio relevante.

4.3.8 PRIVACIDAD Y CONTROLES

La entrada de gente ajena a la empresa a la planta está estrictamente prohibida. A los empleados nunca se los revisa, y cuentan con un locker individual para dejar sus pertenencias.

4.3.9 PASANTÍA

Antonio considera a la pasantía meramente como un instrumento para evaluar si una persona tiene talento para trabajar en la empresa. Por lo que la descarta como posibilidad, ya que considera que con entre 30 y 60 días, en el contexto de un contrato a tiempo indeterminado, a tiempo completo, es más que suficiente para determinar si es buena idea que continúe dentro de la empresa, y si su aporte va a ser realmente positivo.

4.3.10 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Las evaluaciones de desempeño se realizan de manera privada entre los socios, una o dos veces al año. Comentan entre ellos, o con alguno de sus hijos que trabajan en distintos sectores, para detectar a los que tienen más capacidad, y entonces asignarles un mejor lugar, con más responsabilidades, dentro de la empresa. Sin embargo, nada de esto se encuentra esquematizado, se trata más bien de conversaciones espontaneas. Al evaluar, el foco está puesto en la manera de realizar las tareas, valorando la prolijidad, constancia y nivel de atención a los detalles.

4.3.11 ASESORES PROFESIONALES

No son muy adeptos a la consultoría externa, más que lo estrictamente necesario, como puede suceder en la parte contable e impositiva, y las nuevas exigencias normativas en cuanto a seguridad e higiene.

Las tareas administrativas se encuentran divididas entre los empleados administrativos y el estudio contable externo.

4.3.12 DENUNCIA DE IRREGULARIDADES

Nunca se han enterado de situaciones de abuso de poder, o de algún problema de esa índole.

4.3.13 AUTOMATIZACIÓN

La automatización es importante en TST. A partir del 2001, empezaron a incorporar máquinas y robotización a la línea de trabajo, habiendo sido todo el trabajo absolutamente manual en los años previos. Esto les permitió dar un paso al frente de la competencia. Las máquinas necesitan muy poco mantenimiento, y se ocupan de agarrar la chapa, colocarla en el lugar exacto, perforarla, cortarla con aire a alta presión, eliminar los recortes, residuos y desperdicios. Por lo tanto, el rol de los empleados consiste en verificar que la máquina funcione correctamente. Ante un imprevisto, como es algún error que perjudique la calidad del producto, deben corregirlo a tiempo. Deben ajustar los parámetros para un nuevo producto o alguna modificación necesaria. Esto no ha eliminado puesto de trabajo, pero sí ha requerido que los empleados se especialicen. Antonio considera que la ventaja más importante que les brinda la automatización es la estabilidad y la certeza en los números de productos terminados. A su vez, esto permite mayor seguridad al momento de poder suministrar cantidades elevadas de productos de calidad, con la confianza de poder cumplir con los plazos pactados con el cliente.

4.3.14 E-BUSINESS

Por el momento no realizan ventas on-line, ni venta minorista. Sin embargo, en su página web ofrecen su catálogo de productos, con un formulario para que los negocios minoristas se comuniquen con ellos y soliciten más información.

4.3.15 ROBOTIZACIÓN

Utilizan robots únicamente de la manera descripta en el apartado de automatización.

4.3.16 SUCESIÓN

Antonio considera que es importante que los sucesores tengan una experiencia previa en otras empresas, porque eso los capacita técnica y humanamente. Les daría una perspectiva distinta, una cultura diferente a la imperante en TST. Sin embargo, esto no sucedió, ya que los hijos de los socios se fueron incorporando tempranamente a la empresa. Por otra parte, sí rotaron por distintos puestos y sectores, para así adquirir un conocimiento más global de cómo funciona la empresa.

4.3.17 RELACIONES LABORALES

Antonio es tajante en este tema. No se permite que un empleado ponga un pie en la fábrica sin antes registrarlo en AFIP, con el Sindicato, y cualquier otro requerimiento similar necesario.

En cuanto a la fábrica, Antonio afirma que sus empleados están inscriptos en Unión Obrera Metalúrgica, pero que no tienen delegado sindical en su planta.

Antonio busca que se respete todo tipo de reglamentación en pos de evitar inconvenientes.

4.3.18 PROFESIONALIZACIÓN

Ninguno de los socios fundadores, ni sus hijos, es decir, ni la primera ni segunda generación, tuvieron estudios formales más allá de la escuela primaria o, a lo sumo, de la escuela secundaria. En la tercera generación, sí empezó a haber incursiones en el estudio universitario, con aplicación directa a la empresa: ingeniería industrial, diseño industrial, ciencias económicas, entre otros.

4.3.19 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

La búsqueda de nuevos empleados está fuertemente anclada en las recomendaciones de quienes ya trabajan en la empresa. La amplia mayoría de los empleados fueron sugeridos por sus pares. No se da la situación habitual en

la que la empresa busca cubrir un puesto y entonces apuesta a encontrar buenos candidatos a través de recomendaciones. Por el contrario, lo que sucede es que alguien que ya está en la empresa, le comenta a sus empleadores que tiene un conocido que es excelente persona y que tiene muchas ganas de trabajar. Entonces se le pregunta qué es lo que sabe hacer, o que experiencia previa tiene, y de acuerdo a sus aptitudes, se lo intenta colocar en un puesto donde pueda ser eficiente. No se le hace una evaluación técnica, salvo que excepcionalmente se esté buscando cubrir un puesto excesivamente técnico. En los últimos tres años, solo se incorporó un nuevo empleado, con un óptimo desempeño.

4.3.20 ATRACCIÓN Y RETENCIÓN

En cuanto a atracción, se apoyan en la recomendación de sus empleados a conocidos que puedan ser adecuados para la organización.

El nivel de retención es alto.

4.3.21 PROCESO DE CONTRATACIÓN

El nuevo empleado entra a trabajar a tiempo completo desde un principio, y se considera que los tres meses de prueba establecidos por la Ley de Contrato de Trabajo es un tiempo más que suficiente para evaluar al empleado y definir si seguirá en la empresa.

4.3.22 COMPETENCIAS DESEADAS

El conocimiento técnico es una competencia poco relevante para TST, mientras que las prioridades son que sea un excelente ser humano, y que esté fuertemente motivado a trabajar. De manera un poco más tácita se plantea la necesidad de que cuente con buenas habilidades interpersonales.

4.3.23 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La capacitación suele ser bastante informal, con base en experiencias no estructuradas. Es habitual que colaboren con otras empresas. Las relaciones de este tipo más beneficiosas fueron con una empresa cordobesa y otra italiana. En el primer caso, viajaron los cuatro hijos de los socios que trabajan en la fábrica, y los tres empleados de más confianza y trayectoria, para ver la planta de producción. Esto les generó un aprendizaje sobre los procesos de producción y organización, que trasladaron al poco tiempo al funcionamiento de su propia empresa. En el caso de la empresa italiana, la forma de determinar la oferta de productos, que es lo que busca el cliente, y cómo brindarle un mejor servicio, fueron los aspectos claves.

4.3.24 EMPLEADAS MUJERES

Los trabajos relativos a la producción en sí misma, se presupone que no son aptos, desde el punto de vista físico, para ser realizados por mujeres. En la parte de ventas, los viajantes son todos hombres, aparentemente porque es extraño que una mujer se desempeñe en tal trabajo, pero no se descarta, si se diera la posibilidad, de que mujeres se desempeñen en el mismo. Por otro lado, como secretaria, en la parte administrativa, había una mujer que recientemente se jubiló. Además, la parte contable es gestionada por un estudio contable externo, compuesto íntegramente por mujeres. A su vez, quien, quien se encarga de oficiar como nexo entre la empresa y el estudio contable, estando en relación de dependencia de TST, es también una mujer. Se desempeña en la parte administrativa, y se encarga de comunicarse con el estudio, para hacerle llegar la información y documentación necesaria, como así también comunicar las novedades impositivas o contables al resto de la empresa.

4.3.25 EMPLEADOS EXTRANJEROS

Nunca tuvieron empleados extranjeros, debido a que no sucedió que alguno de los empleados recomendara a alguien de otra nacionalidad, y tampoco ningún extranjero fue a solicitar trabajo de manera espontánea. De todas formas, Antonio considera que priorizaría el trabajo de un argentino, no por un tema de racismo o discriminación, sino porque cree que debemos tener cierto grado mínimo de patriotismo.

4.3.26 EMPLEADOS TRANSGÉNERO

Al preguntar sobre personas transgénero, Antonio responde respecto a que tienen dos empleados de orientación sexual homosexual, que incluso fueron pareja, habiéndose conocido en la empresa, y que hace un tiempo que terminaron la relación. En todo momento, mantuvieron una conducta intachable, de trabajo constante, y sin llamar la atención en ningún aspecto, por lo que todo fue más que positivo, y no considera que la orientación sexual o la identidad de género tenga impacto alguno en la performance de un trabajador.

4.3.27 TRABAJADORES MAYORES

La secretaria que tenían en la parte administrativa llegó a jubilarse, además de dos empleados del sector de producción. En ningún caso mostraron interés en volver al trabajo, ni siquiera de manera parcial.

4.3.28 TRABAJO EN EQUIPO

Fabrican sus productos a través de una mesa continua de trabajo, con gran parte de la labor automatizada. Están divididos en tres sectores (corte, plegado y armado). Cada uno funciona como un equipo, cuyos miembros no se modifican, ya que saben cómo funciona la máquina y en qué aspectos tienen que asistirla o controlarla, y cómo coordinar sus esfuerzos en pos de un mejor resultado.

4.3.29 DELEGACIÓN DE TAREAS

En cuanto a Antonio, tanto él como sus socios delegaron la mayor parte de las decisiones en sus hijos. Dichos sucesores ingresaron a muy temprana edad a la empresa, lo que permitió que fueran absorbiendo atribuciones de manera paulatina, para tranquilidad de sus progenitores.

4.3.30 CULTURA ORGANIZACIONAL

Antonio caracteriza a la empresa como muy homogénea, en el sentido de que la manera de relacionarse de unos con otros es muy similar. Para él, todos son pares, nunca estuvieron en una oficina mirando desde lejos, sino que trabajando a la par de los empleados. De todas formas, considera que esto es una anomalía, una excepción, respecto a cómo suelen funcionar las empresas del rubro.

4.3.31 SUBCULTURAS

No habría subculturas definidas, en concordancia al punto anterior, respecto a que el trato entre los distintos individuos es bastante homogéneo.

4.3.32 CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Antonio, es importante que los empleados se sientan cómodos, y se sientan pares con los socios y sus hijos. Esa comodidad, y cierta autonomía para darse cuenta cuando hay que moverse y trabajar más velozmente que en otros momentos, es considerada vital para que sean efectivos en lo que hacen. La posibilidad de sentarse a tomar café, o poner la radio mientras trabajan, colabora en tal sentido.

Nadie se guarda información, y si se necesita una solución, información o materiales, de un sector a otro, es prioridad que sea dada. De no ser posible, alguno de los socios interviene para solucionar el tema él mismo.

CAPITULO V

5. REFLEXIÓN Y ANÁLISIS SOBRE LAS TRES EMPRESAS RELEVADAS

5.1 COMPENSACIONES

Brewster[69] sugiere que los trabajadores de países latinos y de habla hispana, como es el caso de la Argentina, tienden a caracterizarse por la aversión al riesgo en este tema, y a alejarse de sistemas de compensación asentados en el pago por rendimiento, y más aún en lo que respecta a pago por rendimiento individualizado, como así también de pago en forma de participaciones u opciones. Esto se verifica tanto en La Casa, como en TST. Sin embargo, Lubau nos muestra varios elementos de un sistema con pago por rendimiento: pago por objetivos, comisiones, y cierto grado, mínimo pero presente, de una suerte de participación en las ganancias.

McKenna y Beech[70] sugieren que una compensación comparativamente alta puede mejorar la performance de los trabajadores, quitando el foco de las preocupaciones o quejas sobre el salario, para centrarlas en la producción. Además, enumeran formas de compensación que pueden colaborar en tal sentido como la participación en las ganancias u otros incentivos que hagan que el empleado se alinee con los objetivos del dueño. La compensación relativamente alta, dentro de cada rubro, se comprueba en los tres casos, y la justificación de ello tiene semejanzas con lo planteado, respecto a buscar acercar las motivaciones de los empleados a la de los dueños. En el caso

[69] Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P. y Vernon, G. (2016). International Human Resource Management. Chartered Institute of Personnel and Development, p. 262.

[70] McKenna, E. y Beech, N. (2014). Human Resource Management. Pearson, p. 41.

particular de Lubau, la participación en ganancias, y otros varios incentivos aparecen, en un reflejo de lo sugerido por estos autores como finalidad ulterior de alinear objetivos.

5.2 HORAS EXTRAS

Para Martocchio[71], la contratación de trabajadores part-time o la asignación de horas extras a los trabajadores actuales son las dos variantes más usuales para hacer frente a un pico de demanda de trabajo. En los tres casos, la segunda opción es por lejos preferida. En mi opinión, esto obedece en parte a que, al tratarse de pequeñas empresas, contratar a un empleado más supone un incremento marginal tanto de producción como de costos demasiado grande porcentualmente, en comparación a las grandes empresas.

Para Jackson y Thoms[72] el uso excesivo de las horas extras trae aparejado un incremento en los costos y una disminución en los márgenes de ganancia. Además, muchos trabajadores ven las horas extras como un favor hacia el empleador, lo que trae aparejado un sentimiento de que la empresa ha quedado en deuda hacia ellos. En ninguno de los tres casos parece existir una asignación exorbitante de horas extras, pero sí existe una sensación de que se trata de un aspecto que va más allá del deber básico que tiene el empleado hacia la empresa. Esto parece ser valorado de esa forma tanto por los empleadores como los empleados analizados en los casos.

5.3 AUSENTISMO

[71] Martocchio, J. J. (2017). Strategic Compensation. Pearson.

[72] Jackson, E. C. y Thoms, P. (2012). Overtime Addiction: Causes, Consequences, and Cures. En W. J. Rothwell (Ed.), The Encyclopedia Of Human Resource Management. Pfeiffer.

Como sugiere Brewster[73], las políticas tendientes a mejorar el balance entre la vida dentro y fuera del trabajo, además de conseguir empleados más motivados y comprometidos, se traducen en menor rotación y ausentismo.

Para Costen[74] el problema disciplinario más común es relativo a la asistencia, tanto en llegadas tarde, ausencias injustificadas y retiro antes del horario de finalización de la jornada. Pero sugiere que aunque se trata de una responsabilidad individual, si la organización tiene un problema general al respecto, es necesario reflexionar sobre el ambiente general de trabajo y las posibles causas para que la gente no quiere acudir al trabajo, o no estar presente en el mismo.

En el mismo sentido, Parkes et al.[75] sugiere que ante la sensación de injusticia dentro de la organización, figura el incremento del ausentismo como reacción de alejamiento de los empleados respecto de la organización. En mi opinión, las causas que generan ausentismo parecen coincidir tanto en las pequeñas como en las grandes empresas, con cierta variación en la importancia que se le da, y el rigor con el que se lo mide.

5.4 VACACIONES

Martocchio[76] sugiere ofrecer días adicionales de vacaciones como una recompensa extra si se quiere establecer mayores diferencias entre los trabajadores con mejor o peor performance. Aunque ninguno de los tres casos tiene una política de un plus de días, sí tratan de premiar en flexibilidad o

---

[73] Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P. y Vernon, G. (2016). International Human Resource Management. Chartered Institute of Personnel and Development, p. 176.

[74] Costen, W. M. (2012). Disciplinary procedures. En W. J. Rothwell (Ed.), The Encyclopedia Of Human Resource Management. (Vol. I, p. 165-168). Pfeiffer.

[75] Parkes, C., Borland, H., Nadisic, T. y Crawshaw, J. R. (2017). HRM and the Ethical Organisation. En J. Crawshaw, P. Budhwar and A. Davis (Eds.), Human Resource Management (pp. 102-124). SAGE, p. 111.

[76] Martocchio, J. J. (2017). Strategic Compensation. Pearson.

prioridad de elección respecto a cuándo tomarse las vacaciones, en relación a la antigüedad del empleado, pero también a su nivel de compromiso con la empresa.

5.5 MEDIDAS DISCIPLINARIAS

Para Dessler y Varkkey[77], son necesarios procedimientos disciplinarios adecuados, ya que una aplicación arbitraria de disciplina socavará una relación positiva con los empleados. Agregan, que un proceso justo se basa en tres pilares: reglas y regulaciones, un sistema de sanciones progresivas, y un proceso de apelaciones. En los tres casos analizados se encuentran presentes reglas claras para todos. También existen sanciones de aplicación progresiva. Sin embargo, en ninguno de los tres casos hay un proceso de apelación disponible. En mi opinión, esto parece obedecer a la poca delegación de la facultad de aplicar medidas disciplinarias. Por lo tanto, dentro de la jerarquía de la empresa, no tendría sentido apelar frente a la misma persona que fue quien aplicó la sanción. De este modo, la posibilidad de apelar la acción disciplinaria queda limitada a las acciones que el sindicato correspondiente pudiese ejecutar en defensa del empleado, o las acciones legales que pudiesen poner en práctica en el ámbito judicial.

5.6 DISEÑO DE PUESTO

Para López Chanez et al.[78] la competencia, mercado, clientes, tecnología empleada y las nuevas teorías y técnicas provenientes de la ingeniería industrial son factores que deben considerarse en el diseño de puestos. Esto dista de lo

[77] Dessler, G. y Varkkey, B. (2018). Human Resource Management. Pearson, p. 753.

[78] López Chanez, F. J., Casique Guerrero, A. y Ferrer Guerra, J. (2011). La Administración de recursos humanos en las PYME. Pearson, p. 43.

analizado en las tres empresas. No cabe duda de que un factor como los clientes es tenido en cuenta para definir cómo va a ser la labor de los empleados, en cualquiera de las empresas relevadas. Sin embargo, no parecen ser temas, en especial teorías como las que sugiere el autor, que ejemplifica refiriéndose a sistemas como “justo a tiempo”, “mejora continua” o “calidad total”, que sean tenidos en cuenta por los dueños de estas pymes.

5.7 PRIVACIDAD Y CONTROLES

En Pavolotzki, Claudio y otros c. Fischer Argentina S.A.[79], se consideró a la instalación de un software de seguimiento en los celulares, como una intromisión inadmisible en la intimidad y privacidad de los empleados, en violación de sus derechos y garantía constitucionales. En ninguno de los tres casos se registra un control de estas características. Lo más cercano es la localización de sus camiones que utiliza Eduardo, pero que difiere de este fallo, al implementarlo en los vehículos de la empresa, en lugar de los celulares del personal, en el horario y condiciones en que se utiliza, es decir, mientras los empleados se encuentran trabajando, y no durante su tiempo libre, o en un espacio físico perteneciente a su vida privada.

5.8 PASANTÍA

Para DeSormoux[80] han pasado de ser reconocidas como una tediosa posición administrativa temporal, a un ambiente competitivo. Los internos aportan un mix de talento, educación, habilidades y experiencias en favor de las empresas que los toman. Se trataría de un proceso en el que los estudiantes

---

[79] Pavolotzki, Claudio y otros c. Fischer Argentina S.A.; Ciudad de Buenos Aires; Sentencia definitiva. Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo, Sala IX. (10 de Julio de 2015). Recuperado de la base de datos Ministerio Público de la Defensa, Secretaría General de Capacitación y Jurisprudencia, Referencia Jurídica e Investigación.

[80] DeSormoux, J. B. (2012). Internships. En W. J. Rothwell (Ed.), The Encyclopedia Of Human Resource Management. (Vol. I, p. 279-283). Pfeiffer.

obtienen experiencia laboral práctica, supervisada y competente en áreas en las que tienen destreza e interés.

5.9 EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Respecto a lo que plantea McKenna y Beech[81], en ninguna de las tres empresas se comprueban características en torno a una evaluación de desempeño formal instituida, como comunicar regularmente información de planes de negocios, una cultura donde todos toman responsabilidad por un proceso de mejora continua, intercambio de perspectivas sobre el pasado desempeño y cómo mejorarlo, o un acuerdo explícito sobre qué es necesario modificar. Sin embargo, sí se hacen presentes cuestiones como objetivos organizaciones comunicados a todos los empleados, una búsqueda de mejora de las relaciones personales y la comunicación, y cierto feedback sobre el rendimiento y progreso individual.

5.10 ASESORES PROFESIONALES

Para Alderson[82] en ciertas ocasiones las empresas familiares no siguen las recomendaciones de sus asesores profesionales. El motivo más usual por el que una empresa familiar contacta a un asesor es la sucesión, seguido por el manejo de conflictos, y el siguiente son los problemas de trabajo en equipo.

5.11 DENUNCIA DE IRREGULARIDADES

Para Wang et al.[83] las organizaciones deberían crear un ambiente interno abierto en el que los individuos pueden libremente reportar acciones indebidas

---

[81] McKenna, E. y Beech, N. (2014). Human Resource Management. Pearson, p. 266.

[82] Alderson, K. J. (2018). Understanding the Family Business. Business Expert.

[83] Wang, T. K., Fu, K. y Yang, K. (2018). Do Good Workplace Relationships Encourage Employee Whistle-Blowing?, Public Performance & Management Review, p. 1.

usando los canales de reporte de rutina, pero es invaluable que mantengan canales alternativos y animar a los empleados a denunciar cuando los canales habituales fallan.

5.12 AUTOMATIZACIÓN

De las tareas propias de recursos humanos que de acuerdo a Singh y Kumar[84] se dirigen hacia la automatización, como el envío automático de acuerdos de confidencialidad u otras cuestiones legales, o avisar cuando un empleado puede acceder a un nuevo beneficio, o el almacenamiento automático de expedientes de empleados, ninguno parece relevante para las empresas relevadas. El volumen de este tipo de actividades es tan bajo que la implementación de un sistema automático para tales tareas sería ineficiente. Por lo tanto, en el futuro cercano, en lo que a prácticas del área de recursos humanos se refiere, no parece haber grandes cambios o posibilidades de automatización en estas pymes analizadas.

En mi opinión, la automatización de procesos es similar tanto en pequeñas como en grandes empresas. En tal sentido, Hughes y Gosney[85] las pymes se ven obligadas a adoptar nuevas tecnologías, debido al rápido aumento de la automatización y la demanda de empleados más calificados.

5.13 E-BUSINESS

Para Cullen y Parboteeah[86], desarrollar una organización con e-commerce requiere una decisión básica entre crear una entidad separada o

---

[84] Singh, A. y Kumar, S. (2021). Identifying Innovations in Human Resources: Academia and Industry Perspectives. En A. Pathak y S. Rana (Eds.), Transforming Human Resource Functions with Automation (pp. 104-120). IGI Global, p. 110.

[85] Hughes, C. y Gosney, M. W. (2012). People, Technology and Human Resource Development (HRD) Philosophy. En M. Khosrow-Pour (Ed.), Human Resources Management (Vol. II, p. 1056-1067). Business Science Reference, p. 1036.

[86] Cullen, J. B. y Parboteeah, K. P. (2014). Multinational Management. Cengage Learning.

integrarlo al modelo actual de trabajo. En los tres casos crear una entidad separada parece demasiado costoso, y no permitiría gestionar un marketing cruzado entre la venta online y la presencial. Sin embargo, se podría plantear una versión pyme de este concepto, es decir, crear un sector relativamente separado de las ventas y atención al cliente presenciales.

Zerenler y Gözlü[87] sugieren que los bienes intangibles son más fáciles de comercializar a través del e-commerce que los bienes físicos. Esto es una relativa complicación para los tres casos analizados, ya que el total de sus productos pertenece a la categoría de objetos tangibles. Además, Zerenler y Gözlü[88] agregan que las pymes se ven más influenciadas por aquellas prácticas con resultados más concretos. La implementación del e-commerce, sobre todo al principio, tiende a presentar una ambigüedad de beneficios.

5.14 ROBOTIZACIÓN

Martocchio[89] considera que el equipamiento robótico, junto al personal capacitado para operarlo, es un recurso que facilita superar a la competencia, al incrementar el ritmo de producción, mientras se mantiene el nivel de calidad. De los tres casos, TST es el único que tiene este tipo de tecnología, lo que parece va a mantenerse así en el corto plazo, y a las virtudes señaladas por el autor, agrega la certidumbre y estabilidad en la producción como factor más importante.

Sen[90] las máquinas pueden realizar ciertas tareas repetitivas en mayor cantidad y rapidez que los humanos, complementar el trabajo realizado por los

---

[87] Zerenler, M. y Gözlü, S. (2012). Issues Influencing Electronic Commerce Activities of SMEs. En M. Khosrow-Pour (Ed.), Human Resources Management (Vol. II, p. 1035-1055). Business Science Reference, p. 1040.

[88] Zerenler, M. y Gözlü, S. (2012). Issues Influencing Electronic Commerce Activities of SMEs. En M. Khosrow-Pour (Ed.), Human Resources Management (Vol. II, p. 1035-1055). Business Science Reference, p. 1041.

[89] Martocchio, J. J. (2017). Strategic Compensation. Pearson.

[90] Sen, S. (2020). Digital HR Strategy. Kogan Page, p. 166.

empleados, y llevar a cabo tareas imposibles para ellos. En TST, el fuerte está puesto en el aspecto de complementar el trabajo de los empleados, y no tanto en la cantidad de salida de producto, pero sí en la seguridad que otorga respecto a las cantidades y calidad de producción.

5.15 SUCESIÓN

Para Del GIudice et al.[91], para que el proceso de sucesión sea satisfactorio, el sucesor y el titular actual deben tener una buena relación, incluso antes de que el sucesor ingrese a trabajar a la empresa. La relación de trabajo también debe ser positiva y el titular debe estar dispuesto a soltar las riendas del negocio, a delegar responsabilidades, y aceptar que el sucesor comience a tomar decisiones y a cometer errores. En los tres casos estas condiciones han estado presentes sin mayor dificultad que las rispideces que naturalmente pueden existir.

5.16 RELACIONES LABORALES

Entre las perspectivas que sugiere Wilton[92], parece verificarse la que sugiere que las pymes se caracterizan por su informalidad, cooperación y armoniosas relaciones entre dueños-gerentes y empleados, con comunicaciones informales y un bajo nivel de conflictos, que hace innecesaria una permanente representación activa de los trabajadores, por parte del sindicato. Sin embargo, también se verifica otra postura, mencionada por el mismo autor, que califica estas relaciones empleador-empleado como complejas y a veces contradictorias en lo que a armonía y conflicto se refiere.

---

[91] Del GIudice, M., Della Peruta, M. R. y Carayannis, E. G. (2011). Knowledge and the Family Business. Springer, p. 80.

[92] Wilton, N. (2016). An introduction to Human Resource Management. SAGE, p. 73.

5.17 PROFESIONALIZACIÓN

Para Stewart y Hitt[93], para las empresas familiares, en general no es necesaria una profesionalización total de sus prácticas de recursos humanos, pero sí muchas utilizan algunos elementos de ella, como sistemas organizacionales racionales, formalizados, y fuentes externas de conocimiento y pericia profesional. En los tres casos analizados se cumplen estas pautas.

Además, los autores agregan que una profesionalización extensa muchas veces no es necesaria o apropiada. Sin embargo, en algunos casos es necesaria para satisfacer presiones internas de profesionalización para enfrentar una escala mayor de operaciones, procesos de investigación y desarrollo, o sofisticación del marketing. También aquí se verifican sus postulados, ya que existe una tendencia, sobre todo en el largo plazo, a formalizar estos procesos. En Lubau, tanto Eduardo como sus hijos avanzaron en tal sentido: uno de sus hijos varones se recibió de Licenciado en Marketing y aplica de manera diaria su expertise en la empresa, mientras que su hija se recibió de Licencia en nutrición, y utiliza sus conocimientos tanto para decidir qué productos ofrecer en la sucursal de venta minorista, como para asesorar a los clientes al momento de la venta. Además, Eduardo y su otro hijo se capacitan constantemente mediante los cursos que les brinda su mayor proveedor. Respecto a TST, el uso de máquinas, automatización y robotización, y la inclusión de nuevas líneas de productos, ha venido asociada a una mayor profesionalización.

5.18 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

[93] Stewart, A. y Hitt, M. A. (2011). Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms. Family Business Review XX(X), p. 13.

Das[94] señala varios beneficios de utilizar las redes sociales para contratar empleados, entre los que destacan una mayor inmediatez entre la publicación de la vacante y la contratación del candidato, y una mayor habilidad de los empleados contratados por este medio para el uso de tecnologías, en especial redes sociales e internet. Estos aspectos resultarían beneficiosos, en especial para La Casa, ya que facilitaría la implementación y expansión del comercio electrónico, y de su presencia en internet.

López Chanez[95] los objetivos de la selección de personal son integrar a la empresa el personal de la más alta calidad posible, asegurar que la integración sea en el plazo establecido y oportuno, reducir los costos de capacitación, y garantizar un buen uso de la inversión de recursos en tal tarea. Si bien ninguna de las tres empresas cumple todos los pasos con el detalle y formalidad que señala el autor, estos requisitos generales enumerados sí son respetados, por sobre otros criterios como podrían ser cubrir la vacante lo más rápido posible, o pagando un menor salario. En La Casa es, quizás, donde se evidencia la versión más formal de este proceso,

5.19 ATRACCIÓN Y RETENCIÓN

Chapman y Mayers[96], si la organización falla en atraer suficiente cantidad de candidatos con las cualidades adecuadas, el sistema de selección no va a ser efectivo por más sofisticado que sea. Una estrategia para atraer es diseñar el puesto con el reclutamiento en mente. Sugieren que construir un puesto de

[94] Das, R. (2021). The Impact of Social Media on Recruitment in New Age Organizations. En A. Pathak y S. Rana (Eds.), Transforming Human Resource Functions with Automation (pp. 56-81). IGI Global, p. 61.

[95] López Chanez, F. J., Casique Guerrero, A. y Ferrer Guerra, J. (2011). La Administración de recursos humanos en las PYME. Pearson, p. 68.

[96] Chapman, D. S. y Mayers, D. (2015). Recruitment processes and organizational attraction. En I. Nikolaou y J. K. Oostrom (Eds.) Employee Recruitment, Selection, and Assessment (pp. 27-42). Psychology Press

trabajo atractivo facilita, además, que la publicación o mensaje sobre la vacante sea también atrayente. En ninguno de los tres casos aparece una estrategia de esta índole, salvo por el hecho de que suelen tener en cuenta que el puesto sea disfrutable, o al menos tolerable, para hacer sentir bien al empleado. Sin embargo, esto sería una vez ya ingresado, para retenerlo en todo caso, no para atraer candidatos.

Como sugiere Wilton[97], una rotación excesiva de personal resulta problemática, tanto por los costos por el recurso que se pierde con el empleado que se va, como los de incorporar y capacitar a quien lo reemplace. En los tres casos son conscientes de ello y logran mantener un nivel de rotación relativamente bajo.

Para Wilkinson et al.[98] se ha incrementado el interés en la imagen del empleador, en particular en el "branding", o marca empleadora, como una estrategia competitiva de atracción. Esto me parece más propio de las grandes empresas, en especial cuando Wilkinson se refiere a las publicaciones de alto perfil como "Fortune" o "UK´s Sunday Times", ya que empresas como las descriptas en este trabajo es improbable aparezcan allí. Sin embargo, acciones relativas a cuidar la imagen que se transmite de boca en boca sobre la organización, sí es un interés común con las multinacionales.

5.20 PROCESO DE CONTRATACIÓN

Para Wilton[99] el proceso de selección debe ser evaluado en cuanto a costo, efectividad, y justicia o imparcialidad hacia los candidatos. Los costos del

---

[97] Wilton, N. (2016). An introduction to Human Resource Management. SAGE, p. 412.

[98] Wilkinson, A., Redman, T. y Dundon, T. (2017). Contemporary Human Resource Management. Pearson, p. 93.

[99] Wilton, N. (2016). An introduction to Human Resource Management. SAGE, p. 454.

proceso en sí mismo, en los tres casos analizados son extremadamente bajos, ya que no contratan ningún tipo de servicio o realizan inversión alguna al respecto. Por otra parte, sí existen costos aparejados a una mala decisión de contratación, pero estos son integrados en lo que Wilton llama efectividad. La Casa es quien parece mostrar mayores problemas en este aspecto, con cierto grado de insatisfacción respecto a las contrataciones. En lo que a justicia o imparcialidad se refiere, se ha analizado en los distintos apartados relacionados a la diversidad.

5.21 COMPETENCIAS DESEADAS

Para Leinweber[100], hay algunas competencias que pueden ser desarrolladas con poco esfuerzo mediante diferentes actividades de desarrollo, mientras que otras se encuentran ancladas profundamente. La motivación para esforzarse en el trabajo, y la competencia analítica figuran entre las más difíciles de desarrollar.

Como sugiere Brewster[101], la satisfacción laboral y el compromiso de los trabajadores se ve afectado positivamente por cierto nivel de discrecionalidad y autonomía. En los tres casos analizados, parecen coincidir en esta idea, y también valoran los beneficios para la organización que esto trae aparejado, en forma de mayor libertad para los entrevistados, ya que la dependencia de los empleados es menor. Esto se traduce en que, conscientes de ello, buscan contratar gente que posea las competencias que facilitan esta mayor autonomía, como es la proactividad. Asimismo, Carlos es el que mayores reservas e inconvenientes tiene en este aspecto. Su visión, en comparación a la de los otros

[100] Leinweber, S. (2013). Competence Management. En M. T. Meifert (Ed.), Strategic Human Resource Development (pp. 109-134). Springer, p. 112.

[101] Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P. y Vernon, G. (2016). International Human Resource Management. Chartered Institute of Personnel and Development, p. 154.

dos casos, es un poco más pesimista, al considerar que es necesario controlar y vigilar de cerca a los empleados para que realicen sus labores conforme a lo esperado.

5.22 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Entre los beneficios sugerido por Armstrong y Taylor[102] generados por la capacitación y desarrollo, como la mejora de rendimiento individual, de equipo y corporativa, la flexibilidad operativa gracias al rango incrementado de habilidades del personal, el incremento en el compromiso se cumplen en las tres empresas relevadas. En mayor magnitud se cumple una mejora en el servicio hacia los clientes, especialmente en Lubau, a través de los chefs, un mayor conocimiento del catálogo por parte de los vendedores, y una mejor eficiencia de parte de los empleados de depósito. En La Casa sucede algo similar, donde el conocimiento de las características de los productos, la utilidad y destino que el cliente requiere versus las variantes posibles de marcas y modelos, y la eficiencia en ubicar los productos, cobrarlos y entregarlos sin errores, en un negocio donde la variedad es cuantiosa. En TST las implicaciones están más ligadas al correcto uso de las máquinas de las que disponen.

5.23 EMPLEADAS MUJERES

Para Punnett[103], todavía ciertos trabajos son considerados aceptables para las mujeres y no para los hombres, y viceversa. Además, las mujeres siguen enfrentando sesgos en evaluaciones de desempeño, ascensos y salario. Al mismo tiempo, remarca que ha habido mujeres exitosas en todos los puestos, niveles e industrias alrededor del mundo, aunque sigue siendo excepcional o

---

[102] Armstrong, M. y Taylor, S. (2014). Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice. Kogan Page, p. 286.

[103] Punnett, B. J. (2013). International Perspectives on Organizational Behavior and Human Resource Management. Routledge, p. 264.

difícil en ciertos rubros particulares. Si bien en los tres casos analizados el rol de las mujeres es reducido en comparación al de los hombres, ninguno de los entrevistados tiene una postura de oposición hacia una mayor integración. Parecería más bien no interesarles incrementar la diversidad, porque no consideran que aportaría beneficios importantes y, aunque los riesgos no les parecen elevados, no encuentran motivos para desafiar el estado actual. Como sugiere O´Donovan[104], aunque hay algunos ahorros identificados con ventajas asociadas a la diversidad, la organización también puede necesitar afrontar costos en relación a cuestiones legales o burocráticas, a cambios en las prácticas o en la infraestructura, o riesgos comerciales por la posibilidad de fracaso o encarecimiento de todo el proceso.

5.24 EMPLEADOS EXTRANJEROS

Wilton[105] al desarrollar sobre los beneficios de tener una planificación de recursos humanos, menciona la obtención de un perfil del staff, lo que permite desarrollar igualdad de oportunidades, al buscar desarrollar más diversidad en los aspectos que hiciera falta. Esta es una ventaja que las pymes tienen respecto a las multinacionales o grandes empresas. En los tres casos analizados, podemos verificar que el primer paso para una mayor diversidad ya está dado, en el sentido de que los entrevistados son plenamente conscientes del estado de diversidad actual en su empresa.

5.25 EMPLEADOS TRANSGÉNERO

[104] O'Donovan, D. (2018). Diversity and Inclusion in the Workplace. En C. Machado y J. P. Davim (Eds.), Organizational Behaviour and Human Resource Management (pp. 73-108). Springer, p. 83.

[105] Wilton, N. (2016). An introduction to Human Resource Management. SAGE, p. 398.

Hughes y Byrd[106] hablan sobre el entrenamiento sobre diversidad, es decir, iniciativas diseñadas para desarrollar las habilidades necesarias para trabajar con gente de diversos orígenes o características. Estos programas dirigidos a facilitar las interacciones, reducir el prejuicio y la discriminación, no parecen existir en el abanico de posibilidades consideradas por los entrevistados. A mi criterio, tiene que ver que no consideran como su responsabilidad, o como misión de sus organizaciones, resolver los problemas de inclusión en la sociedad en general. En una evaluación costo-beneficio, a sus ojos el tema no reviste demasiado interés, en lugar de tratarse de una cuestión de rechazo o discriminación.

5.26 TRABAJADORES MAYORES

En La Casa se da el caso planteado por Hughes y Byrd[107], de un regreso de personas jubiladas al trabajo por motivos económicos. A un mismo trabajo, generalmente a la misma organización y grupo de trabajo, porque implica no tener que aprender nuevas habilidades. Sin embargo, como sugieren estos autores, es una posibilidad de transmitirles a sus compañeros de trabajo más jóvenes, aspectos del trabajo que tardaron años en aprender, que pueden agilizar el trabajo, o hacerlo más ameno.

5.27 TRABAJO EN EQUIPO

Para McKenna y Beech[108] el trabajo en equipo reemplaza parcialmente al control jerárquico por un control por pares, lo que se traduce en una reducción en los niveles o capas de supervisión, y le otorga mayor responsabilidad a los

---

[106] Hughes, C. y Byrd, M. (2015). Managing Human Resource Development Programs. Palgrave Macmillan, p. 112.

[107] Hughes, C. y Byrd, M. (2015). Managing Human Resource Development Programs. Palgrave Macmillan, p. 151.

[108] McKenna, E. y Beech, N. (2014). Human Resource Management. Pearson, p. 41.

empleados en puestos más bajos en la pirámide. Si bien no se cumple al cien por ciento, sí se pueden ver estas características en TST, incluso en el vocabulario utilizado por Antonio al relatar cómo funcionan sus procesos de producción, haciendo hincapié en la paridad entre quienes realizan el trabajo y quienes supervisan.

5.28 DELEGACIÓN DE TAREAS

Para Alderson[109] los miembros de la familia que controlan el negocio suelen evitar delegar decisiones claves en empleados que no sean de la familia. Pese a que consultan sobre el tema con otros, la decisión definitiva es de ellos, enmarcada en un proceso fluido con bajo nivel de formalización. Sin embargo, como contrapartida, esto a veces funciona como una ventaja ya que, la velocidad y centralización de las decisiones, permite aprovechar oportunidades que otros no pueden, debido a procesos más largos o formales. Esto se verifica en los tres casos. Es difícil que una decisión, que no sea de tipo operatoria, recaiga en una persona que no sea de la familia. Incluso, lo más probable es que quede únicamente dentro de la esfera de decisión del titular o líder actual de la firma o, a lo sumo, delegada en quien el considera su posible sucesor.

5.29 CULTURA ORGANIZACIONAL

Como sugiere Wilton[110], aunque las condiciones estipuladas en el contrato de trabajo puedan ser las mismas para varios empleados, la relación de trabajo empleador-empleado es única para cada uno, afectada cada una de ellas por las suposiciones y expectativas mutuas, la duración, experiencias previas, ética y valores, entre otros. En los tres casos se verifica que esto es todavía más

[109] Alderson, K. J. (2018). Understanding the Family Business. Business Expert.
[110] Wilton, N. (2016). An introduction to Human Resource Management. SAGE, p. 114.

cierto en las pymes que en las grandes multinacionales. El empleador conoce a cada uno de los empleados y tiene vivencias asociadas con cada uno de ellos. Por lo tanto, en las tres empresas relevadas el anonimato no es una opción, con una cultura de mayor integración.

5.30 SUBCULTURAS

Para Ehrhart et al.[111] existen tres tipos de subculturas que pueden encontrarse en las organizaciones. Una subcultura realzadora, cuando un subgrupo se identifica más fuerte y fervientemente con los valores fundamentales de la organización. Otra subcultura de tipo ortogonal, que acepta los valores centrales de la organización y también se identifica con un conjunto de valores que no entran en conflicto con los de la organización. El tercer tipo de subcultura es el contracultural, que comparte valores directamente contradictorios con los de la organización

Para El Emary et al.[112] además de la visión de la organización promovida por el líder de ella, existen visiones opuestas creadas por subculturas de oposición. A su vez, agregan que gestionar y transformar una cultura organizacional a través de la imposición de reglas de conducta inflexibles, especialmente en cuanto a valores y a formas de pensar, puede ser recibido con resistencia, aversión y desconfianza por parte de los empleados. En La Casa es donde más se hace presente esta situación, mientras que en los otros dos casos, se manejan a través de otros elementos, recomendados por estos autores, como la actitud, la disposición de los lugares de trabajo, flexibilidad en las interacciones, y cierta astucia para aplicar las reglas.

---

[111] Ehrhart, M. G., Schneider, B. y Macey, W. H. (2014). Organizational Climate and Culture. Routledge.

[112] El Emary, I. M. M., Brzozowska, A. y Bubel, D. (2020). Management of Organizational Culture as a Stabilizer of Changes. CRC Press.

5.31 CLIMA ORGANIZACIONAL

Como dice Malik[113], existe una tendencia a que las personas, al momento de elegir ingresar a una organización, evalúen el nivel de participación que se les da a los empleados, para expresar sus opiniones respecto a cuestiones que afectan sus condiciones de trabajo y la calidad de su vida laboral. Parecería que en las tres empresas relevadas se plantea una dicotomía en este aspecto. Por un lado se escucha al empleado sobre problemas que surgen, complicaciones u obstáculos que les dificultan trabajar cómodos y de manera eficiente, para intentar encontrar soluciones. Por otro lado, en cuestiones como compensaciones, división de tareas, u organización de procesos, se muestran como temas vedados, con decisiones centralizadas en los dueños.

[113] Malik, A. (2018). Strategic Human Resource Management and Employment Relations. Springer, p. 106.

CAPITULO VI

6. PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES, EN COMPARACIÓN CON LAS GRANDES EMPRESAS

En este capítulo se señalan características puntuales de las pymes, respecto a su gestión de los recursos humanos, que las diferencian de las grandes empresas, y su grado de concordancia con los casos de estudio del presente trabajo.

Se decidió plasmarlo en este apartado por la importancia reviste, y para evitar saturar el análisis comparativo del capítulo anterior, más concentrado en comparar a las empresas entre sí. Además, era necesario el tratamiento dado a los distintos temas en los capítulos previos, para poder analizar las cuestiones presentes a continuación. A su vez, no se realiza la separación, item por item, utilizada anteriormente, debido al grado de interrelación e interdependencia que estos aspectos manifiestan.

En primer lugar de este análisis, F-Jardon y Gonzalez-Loureiro[114] señalan que el tamaño de las pymes no puede justificar la incorporación de profesionales dedicados exclusivamente a actividades de gestión de los recursos humanos. Por otra parte, las pymes tienen una complejidad burocrática menor que la de las grandes empresas, y una mayor comunicación entre todos los niveles de la compañía. Tales niveles de baja burocracia aparecen en las tres empresas, incluso en Lubau que muestra un mayor apego a la misma, en comparación a

[114] F-Jardon, C. M. y Gonzalez-Loureiro, M. (2013). *Human Capital as Source for Sustained Competitive Advantages in SMEs: A Core Competencies Approach*. Economia Seria Management. Vol. 16(No. 2), 255-276.

las otras dos. Además, el pequeño tamaño de las pymes permite obtener un buen entorno de trabajo, mayores niveles de flexibilidad, y empleados más motivados e identificados con los objetivos de la organización. En los tres casos, el funcionamiento de las empresas coincide con lo descripto respecto a las pymes, con la excepción de una gran motivación por parte de los empleados de La Casa, y su identificación con los objetivos de su empleador.

Stanciu[115] coincide en que las pymes suelen tener un equipo de gestión pequeño, y agrega que utilizan una variedad reducida de herramientas y técnicas de gestión, y que con frecuencia desconocen en profundidad su base científica. Esto aparece reflejado en las tres empresas, ya que su gestión de recursos humanos es más bien estable a lo largo del tiempo, sin mayores fluctuaciones, y el conocimiento científico de las mismas es superficial.

Para Pauli y Pocztowski[116], la mayoría de las pymes aplican únicos y diferentes patrones de funciones sobre el personal, conforme las diferencias de sus modelos de negocio y el ambiente o contexto en el que operan. Las empresas analizadas presentan características diferentes, y sus prácticas de gestión parecen haber sido desarrolladas en relación al rubro y características propias, aunque el tamaño de la muestra impide saber si existe un nexo causal entre los modelos de negocio y contexto, y su gestión de recursos humanos.

Además, estos autores agregan que los recursos limitados generan que sus procesos de recursos humanos sean optimizados o incluso reducidos. En La Casa, el deseo original de realizar mejores y más asiduas evaluaciones de

---

[115] Stanciu, D. R. (2012). *About the human resources activities within the SME sector*. In Proceedings of the 3rd Review of Management and Economic Engineering Management Conference “A New Dilemma: Between East and West”, Cluj-Napoca (pp. 149–157), p. 156.

[116] Pauli, U., y Pocztowski, A. (2019). *Talent Management in SMEs: An Exploratory Study of Polish Companies.* Entrepreneurial Business and Economics Review, Vol. 7(No. 4), 199-218. https://doi.org/10.15678/EBER.2019.070412

desempeño fue dejado de lado por este motivo. A su vez, los cambios que las grandes empresas aplican en sus estructuras organizaciones para implementar ciertas prácticas de recursos humanos les resultan demasiado caros a las pymes. Esto se ve evidenciado claramente en La Casa, respecto al protocolo sugerido por el consultor externo, que Carlos demora en aplicar por los costos que traería aparejado. Por otro lado, las soluciones que desarrollan las grandes empresas no son adecuadas para las pymes, debido a que no poseen un departamento de recursos humanos. Esto se verifica en los tres casos, que no presentan un departamento de recursos humanos, por lo que no pueden adoptar las herramientas de gestión aplicadas por grandes empresas de manera directa, al no poseer la cantidad de personal especializado para tal tarea, ni los sistemas informáticos requeridos.

Pauli y Pocztowski[117] añaden que las pymes ejecutan procesos standard de recursos humanos al referirse al reclutamiento, evaluación de desempeño, capacitación y compensaciones, pero organizados de otra forma. Estos procesos son ejecutados mayormente por los gerentes y dueños, que no están preparados para llevarlos a cabo debido a la falta de las competencias requeridas para ello. Son especialistas en la actividad o ámbito principal del negocio de la empresa, pero frecuentemente carecen de suficientes habilidades de gestión. Se hace presente esta situación en las tres empresas, en las cuales Carlos, Eduardo y Antonio son expertos en el rubro de su negocio, pero no poseen una formación o conocimiento específico para aplicar la gestión de recursos humanos como un especialista podría hacerlo. Por lo expuesto, las pymes no son versiones en miniatura de las grandes empresas, por lo que los

[117] Pauli, U., y Pocztowski, A. (2019). *Talent Management in SMEs: An Exploratory Study of Polish Companies.* Entrepreneurial Business and Economics Review, Vol. 7(No. 4), 199-218, p. 204. https://doi.org/10.15678/EBER.2019.070412

procesos implementados en las pymes son diseñados de diferente manera para satisfacer sus necesidades y modelos operativos específicos.

En el mismo sentido, Ojokuku[118] señala que es el dueño de la pyme, o su asistente, quien se encarga de las tareas de recursos humanos. En los tres casos analizados, se comprueba esta cuestión en casi su totalidad, con excepción de las tareas delegadas en los contadores, o todavía más excepcionalmente, en otro miembro de la organización. La escasez de recursos, hace que prioricen el foco en las finanzas, producción y marketing de las operaciones, relegando a las prácticas de recursos humanos a un segundo plano.

Al igual que los anteriores autores, Singh et al.[119] indica que las pymes, a diferencia de las grandes empresas, generalmente no tienen un departamento de recursos humanos, una función de recursos humanos formalmente instituida, o una estructura formal de gestión de recursos humanos. En su lugar, parecen utilizar desestructurados, “ad hoc” y en gran parte desorganizados elementos de gestión de recursos humanos. Usualmente dependen de un mix desestructurado de reclutamiento, selección, capacitación, administración y compensaciones, con los dueños de las pymes haciéndose cargo de la gestión de la empresa. Por lo tanto, los dueños manejan la función de gestión de los recursos humanos por sí mismos, sin la contratación de ningún profesional, ni capacitación básica o conocimiento alguno respecto a la administración de personal en la mayoría de los casos. Esto último no es del todo cierto en los casos analizados, ya que cierta

---

[118] Ojokuku, R. M. (2012). *Human Resources Management Demands and Challenges in Small and Medium Scale Enterprises*. International Journal of Economic Development Research and Investment. Vol 3(No. 3), p. 6.

[119] Singh, R., Rigsby, J. y Ramgulam, N. (2017). *A Study of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Trinidad: Formal Human Resource Management Practices and the Performance of SMEs.* Journal of Eastern Caribbean Studies. Vol. 42(No. 2), 53-80, p. 58.

capacitación básica se hace presente en el caso de Lubau, a partir de las capacitaciones brindadas por su proveedor, y en los tres casos existen contadores externos que se hacen cargo de ciertos aspectos administrativos. Por lo demás, lo sugerido por el autor se verifica.

Luego, respecto al grado de profesionalización y formalidad, Atristain Suárez[120] indica que las prácticas de gestión en estas organizaciones están mayormente basadas en la intuición y no en garantizar una calidad total, lo que es consecuencia de una falta de estandarización y profesionalización. Pudimos ver en los tres casos que la intuición juega un rol importante. Sin embargo, aunque no se busca una calidad total, sí intentan mantener un grado de calidad alto, especialmente dirigido a satisfacer al cliente. El nivel de estandarización y profesionalización es bajo, aunque varía dependiendo del aspecto de la organización que se trate.

Por otra parte, Ojokuku[121] señala que para reaccionar más rápidamente a las condiciones de competencia en el mercado, asuntos como las compensaciones, las evaluaciones de desempeño y las condiciones de trabajo se mantienen de manera informal para así facilitar la flexibilidad de las mismas. Esto es cierto en los tres casos, donde los dueños dejan aspectos bajo su discrecionalidad, con la finalidad de poder adaptar tales cuestiones para el beneficio de la empresa, y su adaptabilidad frente a los cambios del entorno.

---

[120] Atristain Suárez, C. (2016). *Best Management Practices: SMEs' Organizational Performance Management Based On Internal Controls in Mexico*. Journal of International Business and Economics. Vol. 4(No. 2) 41-58, p. 51.

[121] Ojokuku, R. M. (2012). *Human Resources Management Demands and Challenges in Small and Medium Scale Enterprises*. International Journal of Economic Development Research and Investment. Vol 3(No. 3).

En lo que respecta a las evaluaciones de desempeño en específico, Zakaria et al.[122] indica que estas suelen ser informales en las pymes y tienden a focalizarse en monitorear y controlar, en lugar de hacer foco en el desarrollo de los empleados. En Lubau se observa la evaluación de desempeño más formal entre las empresas analizadas, aunque dista del nivel de formalidad habitual en las grandes empresas. Tal como plantea el autor, están más destinadas a medir la performance del empleado, que a fijar pautas para su desarrollo.

Por otro lado, Stanciu[123] señala que existe una relación fuerte entre el tamaño de una compañía y en nivel de formalidad de su gestión de recursos humanos. En las grandes empresas, las prácticas de gestión de recursos humanos son formales, mientras que en el caso de las pymes estas varían en relación al tamaño de la empresa, desde prácticas informales en las microempresas, hasta prácticas prescritas, específicas y claramente definidas en las pequeñas y medianas empresas. Mientras que el proceso de decisión pertenezca solamente al dueño de la empresa, la necesidad de sistemas, procesos y documentos formales disminuye junto a la necesidad de personal especializado para operar tal sistema. En los tres casos las decisiones siguen centralizadas en los dueños, con cierta participación de sus futuros sucesores. Por lo tanto, no hace falta un sistema particular para el proceso de decisión, ni empleados abocados al mismo, tal como plantea el autor.

---

[122] Zakaria, N., Zainal, S. R. y Nasurdin, A. M. (2011). *Investigating The Role Of Human Resource Management Practices On The Performance Of Sme: A Conceptual Framework.* Journal Of Global Management. Vol. 3(No. 1), 74-92, p. 83.

[123] Stanciu, D. R. (2012). *About the human resources activities within the SME sector*. In Proceedings of the 3rd Review of Management and Economic Engineering Management Conference “A New Dilemma: Between East and West”, Cluj-Napoca (pp. 149–157), p. 156.

Luego, respecto a la relación entre los dueños de las pymes y sus empleados, García Sánchez et al.[124] sugiere que las pymes tienden a dar mayor importancia a sus recursos humanos que las grandes empresas, debido a la estructura jerárquica simplificada, que promueve una mayor interacción entre la gerencia y el personal que ejecuta las tareas, y un mayor interés y compromiso por parte de los empleados. No cabe duda, que en los tres casos los dueños se encuentran en permanente interacción con la mayoría de los empleados, lo que en los casos de Lubau y TST trae aparejado el compromiso señalado por García Sánchez et al. A diferencia de las grandes organizaciones, las pymes gozan de ciertas ventajas como un menor número de empleados que facilita la comunicación y la propagación de cambios dentro de la organización, una proporción menor de activos tangibles, una gestión relativamente sencilla, adaptación y flexibilidad frente a los cambios externos de contexto, espíritu emprendedor, crecimiento más rápido, potencial de desarrollo, relaciones interpersonales más intensas y mayor cohesión. La comunicación entre los miembros de estas empresas analizadas es fluida, y la flexibilidad se hace presente, al igual que las relaciones interpersonales más intensas, y una cohesión plasmada en el conocimiento de todos los empleados entre sí, algo que no suele suceder en las grandes empresas.

Para Oltean[125], otro factor diferenciador entre las pymes y las grandes empresas, es la velocidad con la que sus procesos son desarrollados y optimizados. El dueño se encuentra mucho más cerca de los proveedores y de los clientes, en comparación al jefe de una gran corporación. Es por esto que

---

[124] García Sánchez, A., Popescu, D., Chivu, I., Ciocârlan-Chitucea, A. y Popescu, D. O. (2011). *How to Improve Small and Medium-Sized Enterprises Profitability by Practicing an Efficient Human Resources Management*. Theoretical and Applied Economics Vol. 18 (No. 1), 49-64, p. 63.

[125] Oltean, L. (2012). *Comparative Study Of The Decision-Making Process In Smes And In Large Companies.* Annals of the Constantin Brâncuşi University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 4/2012, 191-193, p. 192.

puede anticiparse a lo que le van a pedir, y reaccionar rápidamente para no perder clientes. Esto es especialmente cierto en La Casa, donde Carlos está muy pendiente de la forma de manejarse de los clientes, y las necesidades, primordialmente de asesoramiento, que estos presentan. En TST y Lubau, la relación cercana de los dueños con los proveedores sí se hace presente, aunque la conexión con los clientes es un poco menor, si la comparamos con la de Carlos y los clientes de su ferretería. Oltean[126] agrega que, en las grandes empresas, una vez tomada la decisión, lo que sigue es el establecimiento de reglas y de acciones tendientes a garantizar los recursos financieros, materiales y humanos necesarios. Cualquier modificación implica repetir todo el proceso. En cambio, en las pymes la decisión es generalmente informal, y solo existe en la mente del dueño, permitiéndole hacer todos los cambios que considere necesarios para el bienestar del negocio. Esta situación se verifica en las tres empresas, en las que los entrevistados son conscientes de que sus decisiones no deben ser cotejadas por otros más que sus futuros sucesores, y eso solo si ellos mismos lo permiten o desean.

Por otra parte, para F-Jardon y Gonzalez-Loureiro[127] las pymes tienen sistemas de organización más simples que las grandes empresas, por lo que su organización estratégica de su capital humano se torna más difícil. Otra diferencia es los limitados recursos internos de las pymes, en comparación a las grandes empresas, que limitan la gestión de recursos intangibles tanto internos como externos que pueden utilizarse como ventajas competitivas. Por otra parte, el conocimiento que poseen los recursos humanos de las pymes suele ser más

---

[126] Oltean, L. (2012). *Comparative Study Of The Decision-Making Process In Smes And In Large Companies.* Annals of the Constantin Brâncuşi University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 4/2012, 191-193, p. 192.

[127] F-Jardon, C. M. y Gonzalez-Loureiro, M. (2013). *Human Capital as Source for Sustained Competitive Advantages in SMEs: A Core Competencies Approach*. Economia Seria Management. Vol. 16(No. 2), 255-276.

tácito que el de las grandes empresas, lo que resulta en una ventaja competitiva, ya que es más difícil de ser sustraído por competidores, al estar integrado en las rutinas y relaciones que se dan en la organización, en lugar de estar codificado y especificado como en las grandes empresas. Se puede ver en el análisis de las tres empresas, que la mayoría del conocimiento, salvo cuestiones muy puntuales de inventario o características de productos, es tácito, tal como sugiere este autor. Si bien los competidores pueden sacar provecho de contratar a un ex-empleado de estas pymes, el beneficio probablemente sea menor que el que se da entre grandes empresas, debido a las particularidades de las pymes, que exigen adaptarse a cuestiones más de nicho, y de contextos más específicos y circunscriptos a ámbitos geográficos más reducidos.

Respecto a la toma de decisiones en específico, para Hanić et al.[128] el gerente dueño toma todas las decisiones importantes y participa y monitorea todos los procesos del negocio. Esto se comprueba en La Casa, aunque Carlos busca delegar ciertas tareas, sin mucho éxito hasta el momento.

Por otro lado, F-Jardon y Gonzalez-Loureiro[129] tienen una mirada más negativa al respecto, ya que para ellos el liderazgo es más personalista, las decisiones están más centralizadas, y existe una mayor discrecionalidad en la promoción y compensación de los empleados, lo que perjudica el clima laboral y las oportunidades de desarrollo profesional de los trabajadores, y es menos factible la retención de los mejores empleados. Si bien La Casa presenta problemas de retención, estos no parecen estar asociados a las cuestiones sugeridas por el autor. En los otros dos casos, el liderazgo personalista y la

---

[128] Hanić, A., Pržulj, Ž. y Lazarević-Moravčević, M. (2016). *Characteristics of Human Resource Management in SMEs in Serbia*. European Journal of Economics and Business Studies. Vol. 2(No. 1), 238-248.

[129] F-Jardon, C. M. y Gonzalez-Loureiro, M. (2013). *Human Capital as Source for Sustained Competitive Advantages in SMEs: A Core Competencies Approach*. Economia Seria Management. Vol. 16(No. 2), 255-276.

centralización no parecen traer como consecuencias las problemáticas descriptas. Sin embargo, el tamaño de la muestra no nos permite llegar a conclusiones determinantes.

Para Novo Melo y Machado[130], en lo que respecta a la estrategia de negocio de las pymes y su planificación a largo plazo, las personas ocupan un lugar secundario respecto a lo que es capital y tecnología. Las prácticas de reclutamiento y selección son comúnmente usadas en las pymes. Las herramientas de reclutamiento parecen ser bien definidas únicamente para los empleados de niveles operativos. En lo que concierne a los métodos de selección, usan más que nada entrevistas individuales y periodos de prueba. Métodos de selección poco usados en las pymes son los análisis de escritura, exámenes de integridad u honestidad, y los tests de drogas. Así sucede en las tres empresas estudiadas, donde la entrevista individual se utiliza, en conjunto con el periodo de prueba para evaluar y vigilar al nuevo empleado, y no se realizan ninguno de los otros métodos de selección señalados por los autores.

A su vez, Novo Melo y Machado agregan que un problema clave para las pymes es competir con las grandes empresas en atractivo y condiciones de trabajo. Por tanto, la retención de empleados se convierte en un desafío y en una apuesta para sus dueños, que necesitan usar incentivos y mejorar las condiciones de trabajo. Esto parece haber sucedido en TST y Lubau donde se considera que las mejores condiciones de trabajo, especialmente en cuanto al clima de trabajo se refiere, sirven para atraer y retener a los empleados.

[130] Novo Melo, P. R. y Machado, C. F. (2013). *Human resource management in small and medium enterprises in Portugal: rhetoric or reality?* International Journal of Entrepreneurship and Small Business. Vol. 20(No. 1), 117-134, pp. 131-133.

Para Hanić et al.[131], en las pymes se otorga especial importancia a la lealtad, compromiso y confianza entre los empleados y la gerencia. Estas características de los empleados a menudo resultan en una falta de profesionalismo. Estas no coinciden con las prioridades planteadas por Carlos para La Casa, entre las que sí destaca la proactividad, ganas de trabajar, conocimiento del rubro y la baja conflictividad. Por el contrario, en TST sí valoran cualidades asociadas a las relaciones interpersonales y a la buena moral, restándole importancia al conocimiento técnico.

Debido a la práctica de las pymes de contratar parientes y conocidos en los que los dueños confían, se pueden encontrar limitaciones en el conocimiento y habilidades de los empleados.

Para Hanić et al., el reclutamiento y selección se caracteriza por el uso de métodos informales y del periodo de prueba para comprobar las habilidades de los candidatos. El reclutamiento de los candidatos es usualmente hecho a partir del círculo de parientes y conocidos, o a través de avisos en el diario local, recomendaciones personales o recomendaciones del staff. Priorizar la lealtad a la compañía excluye la posibilidad de contratar a los trabajadores más calificados y experimentados. El uso de métodos informales se comprueba en La Casa, en el que se colocan avisos impresos en las sucursales, y en el perfil de Facebook de la empresa. Además, el periodo de prueba efectivamente se utiliza para determinar si el candidato tiene las habilidades buscadas, aunque varía en extensión, ya que para Antonio entre treinta y sesenta días son suficientes, mientras que Carlos considera entre tres y seis meses como tiempo necesario para tal cuestión. El autor agrega que la estructura flexible de las pymes ha

[131] Hanić, A., Pržulj, Ž. y Lazarević-Moravčević, M. (2016). *Characteristics of Human Resource Management in SMEs in Serbia*. European Journal of Economics and Business Studies. Vol. 2(No. 1), 238-248.

resultado en la necesidad de empleados cuyo perfil profesional no esté claramente definido, quien pueda hacer múltiples trabajos y rápidamente y fácilmente pueda ser transferido de un puesto de trabajo a otro. Con una alta movilidad horizontal, la movilidad vertical interna es limitada en las pymes. A diferencia de los grandes sistemas, los empleados en las pymes no tienen grandes oportunidades de ascenso vertical.

Por otro lado, Ojokuku[132] considera que les es difícil atraer a un gran grupo de candidatos, por su falta de notoriedad como marca o empresa, la falta de grandes gastos en actividades de reclutamiento por los costos que implican, y la falta de paquetes de compensaciones como los ofrecidos por las grandes empresas. Para superar estas dificultades, se basan en canales de reclutamiento como red de contactos personales y profesionales, sociedades de comercio, universidades y el famoso boca a boca para conseguir grupos de candidatos interesados en trabajar en la empresa. En las tres empresas estudiadas se hacen presente estas cuestiones, dejando de lado a las universidades únicamente entre los canales señalados por el autor.

Para Korcsmáros y Machová[133], los empleados de las pymes deben ser motivados por los ejecutivos de las mismas, ya que es raro que una pyme posea una marca similar a la de las compañías multinacionales, en las que el candidato está motivado por la posibilidad de trabajar en una empresa con una marca reconocida. La retención de personal es un serio problema para las pymes, por lo que la gerencia debería implementar herramientas apropiadas de motivación. En este aspecto, La Casa presenta problemas de retención, pero solo ofrece

---

[132] Ojokuku, R. M. (2012). *Human Resources Management Demands and Challenges in Small and Medium Scale Enterprises*. International Journal of Economic Development Research and Investment. Vol 3(No. 3), p. 6.

[133] Korcsmáros, E. y Machová, R. (2021). *Challenges of Burnout Prevention in Slovac SMEs– Focus on Optimal Employment*. Acta Polytechnica Hungarica. Vol. 18(No. 2), 87-104, p. 101.

como factor de atracción y retención sueldos mayores a los de su competencia. Por el contrario, TST y Lubau evidencia un alto nivel de retención, y se atribuye en parte a un buen clima laboral.

Luego, en lo que a capacitación y desarrollo se refiere, para Domi et al.[134] los costos directos e indirectos asociados a capacitar a los recursos humanos en las pymes, generan que las capacitaciones sean parcialmente dejadas de lado. Por otra parte, señala que las pymes que utilizan prácticas de contratación ancladas en las prácticas de recursos humanos obtienen mejores índices de retención laboral. Sin embargo, advierte que los beneficios de también aplicar capacitación y desarrollo no deben ser descartados, sino que complementar a la selección de personal. Las tres empresas parecen ser conscientes de ello, aunque podrían incrementar el rol de las capacitaciones dentro de sus prácticas de gestión.

Por otra parte, para Novo Melo y Machado, la tercerización es una práctica poco común en las pymes, usada solamente para la capacitación y desarrollo. En disonancia con este postulado, la parte administrativa de los recursos humanos de La Casa ha sido delegada en un contador externo. La situación es similar en TST, quien delegó algunas tareas en un estudio contable externo, mientras que otras tareas administrativas son desarrolladas por empleados administrativos dentro de la empresa.

Para Atristain Suárez[135], los problemas que afectan a las pymes de América Latina, se deben mayormente a las condiciones desfavorables del

---

[134] Domi, S., Keco, R., Musabelliu, B., & Kapaj, I. (2018). *A review of factors affecting SMEs performance: An Albanian rural tourism perspective.* Albanian journal of Agricultural Science, Special edition-ICOALS, 713-718, p. 716.

[135] Atristain Suárez, C. (2016). *Best Management Practices: SMEs' Organizational Performance Management Based On Internal Controls in Mexico*. Journal of International Business and Economics. Vol. 4(No. 2) 41-58, p. 50.

entorno, como así también a la baja adopción de tecnología, insuficiente capacitación y desarrollo para los empleados, producto de prácticas de gestión ineficaces. De las tres empresas TST es la que parece negar lo postulado por el autor, ya que tiene una alta adopción de tecnología, y aunque sus capacitaciones son informales, parecen ser suficientes para operar la tecnología con éxito y lograr una buena productividad.

Según Singh et al.[136], las pymes perciben las capacitaciones formales como un costo, y la necesidad de retornos de inversión más apresurados, convierten a estas capacitaciones en poco atractivas. Las pequeñas firmas parecen preferir los métodos informales de capacitación por sobre los cursos formales, porque cuestan menos, pueden ser aplicados más fácilmente a las operaciones diarias de la empresa, y pueden focalizarse en las necesidades específicas del puesto de trabajo del empleado. Sin embargo, muchas pymes que toman este enfoque tradicional, suelen experimentar índices altos de rotación, bajo nivel de compromiso y baja performance de los empleados. En el mismo sentido, Zakaria et al.[137] señala que la capacitación y desarrollo son considerados temas importantes en la gestión de recursos humanos de las pymes, pero en lo que se refiere a brindar capacitaciones formales, estas son dejadas de lado ya que se subestima su beneficio y se considera que por su costo no valen la pena. Lo sugerido por los autores se comprueba en La Casa, donde la capacitación es totalmente informal, y referida al aprendizaje del

[136] Singh, R., Rigsby, J. y Ramgulam, N. (2017). *A Study of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Trinidad: Formal Human Resource Management Practices and the Performance of SMEs.* Journal of Eastern Caribbean Studies. Vol. 42(No. 2), 53-80.

[137] Zakaria, N., Zainal, S. R. y Nasurdin, A. M. (2011). *Investigating The Role Of Human Resource Management Practices On The Performance Of Sme: A Conceptual Framework.* Journal Of Global Management. Vol. 3(No. 1), 74-92, p. 83

catálogo de productos, y a sus características, con una orientación a asesorar correctamente al cliente al momento de la venta.

En lo que respecta a las compensaciones, Santana Félix y dos Santos[138] señalan que las pymes no se concentran en la formalización de la evaluación de desempeño o de la capacitación de los empleados, por lo que en comparación a las grandes empresas, es menos probable que sus empleados reciban bonos basados en productividad. En los tres casos se plantea la situación descripta por los autores, ya que incluso en el caso de Lubau, que realiza un análisis más formal de los resultados de las capacitaciones y de las evaluaciones de desempeño, parecería no llegar al nivel requerido de formalidad para otorgar bonos atados a la productividad, aunque la motivación para no establecer tales bonos podría ser otra.

En tal sentido, Zakaria et al.[139] agrega que las pequeñas empresas tienden a utilizar sistemas de compensaciones o recompensas informales, centrados en el reconocimiento y refuerzo, aumentos de salario y seguridad laboral. Esto es cierto para las tres empresas analizadas, que presentan sistemas de compensaciones relativamente sencillos, siendo el de Lubau el más avanzado de los tres.

En lo que a E-Commerce en específico se refiere, Thabit et al.[140], en un estudio realizado en Irak, encontró que el beneficio percibido tiene una

---

[138] Santana Félix, E. G. y dos Santos, J. A. (2018). *The success factors for SMEs: Empirical evidence.* Journal of Applied Economics and Business Research. Vol. 8(No. 4), 229-247, p. 233.

[139] Zakaria, N., Zainal, S. R. y Nasurdin, A. M. (2011). *Investigating The Role Of Human Resource Management Practices On The Performance Of Sme: A Conceptual Framework.* Journal Of Global Management. Vol. 3(No. 1), 74-92, p. 83.

[140] Thabit, T. H., Raewf, M. B., Abdulrahman, O. T. y Younis, S. K. (2016). *The Adoption of E-commerce in SMEs. A case study on a sample of Iraqi enterprises*. International Journal of Latest Research in Engineering and Technology (IJLRET). Vol. 2(No. 6), 38-46, p. 44.

correlación positiva significativa con la adopción de e-commerce en las pymes. En cuanto a la disponibilidad de tecnología, esta tenía un impacto positivo en la incorporación de e-commerce. Por otra parte, el tamaño de la empresa no implicaba una mayor probabilidad o facilidad para la adopción de esta modalidad de comercio. La presión externa ejercida por clientes, proveedores, y competidores no tienen un impacto considerable en la adopción de e-commerce. En La Casa buscan mantener una buena relación con sus clientes, pero estos no han ejercido una presión manifiesta o constante para la incorporación de e-commerce como una alternativa a las ventas tradicionales. Por otro lado, la innovación de los propietarios de la pyme, su experiencia y conocimiento respecto a las tecnologías de la información sí es un factor preponderante al momento de adoptar e-commerce. Estas cuestiones no parecen comprobarse en el caso de TST, ya que en lo que a producción se refiere han incorporado tecnología en gran medida, y sin embargo, se muestran ajenos al e-commerce, y sin interés en el horizonte temporal cercano.

Por último, Atristain Suárez[141] señala que uno de los mayores problemas para las pymes es que no diseñan e implementan controles internos adecuados, lo que les impide medir el progreso de las metas y objetivos estratégicos, así como asegurar la calidad de los procedimientos y procesos, y a su vez mejorar la productividad individual y organizacional. Se hace presente esta situación en los tres casos, ya que aunque los dueños vigilan su empresa con recelo, no existen controles internos específicos destinados a mejorar la productividad o a medir el logro de objetivos.

---

[141] Atristain Suárez, C. (2016). *Best Management Practices: SMEs' Organizational Performance Management Based On Internal Controls in Mexico*. Journal of International Business and Economics. Vol. 4(No. 2) 41-58, p. 50.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como se ha destacado en el apartado introductorio de este documento, se espera que el aporte de esta tesis gire en torno a las características de las prácticas de recursos humanos en pymes familiares, y la comparación de ellas frente a las generalidades de las grandes empresas.

En la introducción se anticipó el desarrollo de la tesis, haciendo alusión a los temas que serían tratados en cada capítulo.

El primer objetivo, “Describir las prácticas de recursos humanos en tres casos de Pymes de tipo familiar, ubicadas en el Gran Buenos Aires”, se cumplimentó en el desarrollo del capítulo IV al delinear tales prácticas, empresa por empresa, con una clara separación entre ellas.

El segundo objetivo, “Analizar y comparar entre ellas sus prácticas de recursos humanos”, se logró en el capítulo V al mostrar las diferencias y similitudes entre ellas, y sus fortalezas y dificultades comunes, junto a las que las distinguen.

Respecto a la primera pregunta de investigación “¿Cuáles son las características principales de tres pymes familiares en cuanto a sus prácticas de RRHH?”, se realizaron las observaciones pertinentes, empresa por empresa, item por item, en el capítulo IV.

En cuanto a la segunda pregunta de investigación “¿Cómo se comparan las prácticas de recursos humanos entre estas tres empresas?”, se plantearon respuestas, item por item, en el capítulo V.

Finalmente, el tercer objetivo, “Comparar tales prácticas con las generalidades de las grandes empresas”, se alcanzó en el capítulo VI al cotejar los hábitos de las tres empresas tomadas como casos de estudio, con las

experiencias habituales de las pymes de acuerdo a la bibliografía referenciada, estableciendo las diferencias pertinentes con las grandes empresas.

En el Capítulo I se indicó la metodología utilizada en torno al estudio de casos, sus características, el tipo de entrevistas realizadas y sus pormenores, las cuestiones metodológicas sobre el tipo de investigación efectuada, las consideraciones respecto a las fuentes consultadas para las entrevistas. Se mencionaron los cuidados y resguardos respecto a la metodología utilizada, con las fuentes bibliográficas que los respaldan.

El Capítulo II se destinó a efectuar una revisión teórica de conceptos y definiciones, como las referidas a empresa familiar, pyme, los tipos de prácticas de recursos humanos, entre otros, fundamentales para entender el desarrollo del trabajo.

El Capítulo III fue dedicado en su totalidad a exponer opiniones de otros autores respecto a los desafíos que implican los recursos humanos en las pymes familiares.

En el Capítulo IV se describió la situación particular de cada una de las tres empresas seleccionadas para esta investigación.

En el Capítulo V, se realizó una reflexión y análisis sobre las tres empresas, junto a lo estudiado en la revisión bibliográfica sobre los temas en cuestión. Se destaca fundamentalmente, que en la mayoría de los items, los entrevistados muestran un nivel de consciencia alto sobre las problemáticas y posibles soluciones, con diferencias más notorias respecto a las grandes empresas en los procesos de medición de la información relativa a los recursos humanos, y al nivel de formalidad de los procesos. A su vez, existen muchas diferencias entre las tres empresas elegidas como objeto de estudio, por lo que en esta pequeña muestra, podemos verificar que no hay un nivel alto de

homogeneidad. Gracias a ello, pudimos observar una variedad alta de debilidades y fortalezas, desventajas y ventajas competitivas, y de decisiones respecto a ellas, por parte de los entrevistados u otros miembros de sus organizaciones.

En el capítulo VI, se analizó las características que, según los autores referenciados, presentan en las pymes en su gestión de recursos humanos, en comparación con las grandes empresas, y su grado de concordancia con los casos tratados en este trabajo.

En mi opinión, entre los aspectos que se podrían extrapolar a otras pymes familiares, sin dejar de lado que la muestra utilizada fue extremadamente pequeña, podemos sugerir que un nivel de compensaciones por encima del de los competidores funciona como elemento de retención de personal.

A su vez, las horas extras sirven en este tipo de empresas para hacer frente a los incrementos de demanda de trabajo, evitando contratar más empleados.

Parecería que el nivel de ausentismo se encuentra relacionado íntimamente con el clima organizacional y con el nivel de compromiso de los empleados con la empresa.

Las empresas familiares parecen estar abiertas a la contratación de asesores profesionales, pero se reservan el derecho a aplicar o no lo sugerido por ellos, y cómo y cuándo hacerlo.

El acceso a la tecnología, aunque con dificultades en su implementación y adopción, no se encuentra vedado a estas empresas, sino que es parte de sus ventajas competitivas.

Los problemas de diversidad laboral no parecen presentar niveles altos de discriminación, pero sí reparos respecto a los costos monetarios que pudiesen traer aparejados la incorporación de empleados pertenecientes a minorías.

El reclutamiento, los métodos utilizados al respecto y también los modos, se encuentran asentados en el boca a boca, las referencias y recomendaciones de los mismos trabajadores, o del entorno cercano, como son familiares o amigos.

Los números reducidos de empleados, en comparación a las grandes empresas, parecen dificultar la existencia y crecimiento o agravamiento de irregularidades internas como robos, bullying, acoso sexual, violencia, entre otros. Esto parece obedecer a la cercanía entre empleados y dueños o gerentes de la empresa, lo que hace difícil la proliferación de situaciones de este tipo sin el conocimiento por parte de estos últimos.

Entre las limitaciones que nos encontramos a lo largo de la investigación, está el hecho de que, aunque conveniente para poder estudiar los casos en mayor profundidad, una muestra de únicamente tres casos impide realizar generalizaciones confiables aplicables al resto de la población.

La investigación realizada abre interrogantes que pueden plantearse en el futuro. Una posible línea de investigación es la de efectuar el análisis utilizando muestras más grandes. En tal caso, también sería interesante el uso de instrumentos más propios de investigaciones de tipo cuantitativas, como encuestas o cuestionarios. A su vez, existen temas como la diversidad laboral en las pymes, o la adopción de nuevas tecnologías en empresas familiares, que se podrían estudiar con un grado mucho más alto de profundidad.

BIBLIOGRAFÍA

Albizu Gallastegi, E. y Fernández Losa, N. (2013). *La formulación e implantación de los objetivos y estrategias de RRHH*. En E. Albizu Gallastegi y J. Landeta Rodríguez (Eds.), Dirección Estratégica de los Recursos Humanos (pp. 397-460). Pirámide.

Alderson, K. J. (2018). *Understanding the Family Business*. Business Expert.

Alrubaishi, D. A. (2017). *Succession Planning in Family SMEs in Saudi Arabia*. En S. Basly (Ed.), Family Businesses in the Arab World (pp. 223-246). Springer.

Armstrong, M. y Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

Atristain Suárez, C. (2016). *Best Management Practices: SMEs' Organizational Performance Management Based On Internal Controls in Mexico.* Journal of International Business and Economics. Vol. 4(No. 2) 41-58.

Bateman, T. S., Snell, S. A. y Konopaske, R. (2017). *Management*. McGraw-Hill.

Brewster, C., Houldsworth, E., Sparrow, P. y Vernon, G. (2016). *International Human Resource Management*. Chartered Institute of Personnel and Development.

Bücker, J., Peters, P. y El Aghdas, N. (2019). *Managing the Future Workforce in a Sustainable Way*. En A. Lopez-Cabrales y R. Valle-Cabrera (Eds.), Human Resource Management at the Crossroads (pp. 160-188). Cambridge Scholars.

Buttigieg, D. (2011). *The Business Case for an Age-diverse Workforce*. En E. Parry y S. Tyson (Eds.), Managing an Age Diverse Workforce (pp. 7-23). Palgrave Macmillan.

Camarena Adame, M. E., y Saavedra García, M. L. (2018). *Las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México*. Forum Empresarial, 23(1). ISSN: 1541-8561. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63157547008

Chapman, D. S. y Mayers, D. (2015). *Recruitment processes and organizational attraction*. En I. Nikolaou y J. K. Oostrom (Eds.) Employee Recruitment, Selection, and Assessment (pp. 27-42). Psychology Press.

Chen, L y Holsapple, C. W. (2013). *E-Business Adoption Research*. Journal of Electronic Commerce Research, Vol. 14(No. 3), 261-286.

Costen, W. M. (2012). *Disciplinary procedures*. En W. J. Rothwell (Ed.), The Encyclopedia Of Human Resource Management. (Vol. I, p. 165-168). Pfeiffer.

Crawshaw, J. R., Preston, J. y Hatch, A. (2017). *Context and Challenges for HRM*. En J. Crawshaw, P. Budhwar and A. Davis (Eds.), Human Resource Management (pp. 8-33). SAGE.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design*. SAGE.

Cullen, J. B. y Parboteeah, K. P. (2014). *Multinational Management*. Cengage Learning.

Curzi, Y., Fabbri, T. y Pistoresi B. (2020). *Performance Appraisal criteria and innovative work behaviour*. En T. Addabbo (Ed.), Performance Appraisal in Modern Employment Relations (pp. 11-34). Palgrave Macmillan.

Das, R. (2021). *The Impact of Social Media on Recruitment in New Age Organizations*. En A. Pathak y S. Rana (Eds.), Transforming Human Resource Functions with Automation (pp. 56-81). IGI Global.

Day, A. (2011). *Small and medium sized enterprises as healthy workplaces*. En E. K. Kelloway y C. L. Cooper (Eds.), Occupational Health and Safety for Small and Medium Sized Enterprises (pp. 159-188). Edward Elgar.

Del GIudice, M., Della Peruta, M. R. y Carayannis, E. G. (2011). *Knowledge and the Family Business*. Springer.

Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2013). *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. SAGE.

DeSormoux, J. B. (2012). Internships. En W. J. Rothwell (Ed.), *The Encyclopedia Of Human Resource Management*. (Vol. I, p. 279-283). Pfeiffer.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.

Dessler, G. y Varkkey, B. (2018). *Human Resource Management*. Pearson.

Domi, S., Keco, R., Musabelliu, B., & Kapaj, I. (2018). *A review of factors affecting SMEs performance: An Albanian rural tourism perspective.* Albanian journal of Agricultural Science, Special edition-ICOALS, 713-718.

Durai, P. (2012). *Human Resource Management*. Pearson.

Ehrhart, M. G., Schneider, B. y Macey, W. H. (2014). *Organizational Climate and Culture*. Routledge.

El Emary, I. M. M., Brzozowska, A. y Bubel, D. (2020). *Management of Organizational Culture as a Stabilizer of Changes*. CRC Press.

Fahed-Sreih, J. (2018). *Confict in Family Businesses*. Palgrave Macmillan.

F-Jardon, C. M. y Gonzalez-Loureiro, M. (2013). *Human Capital as Source for Sustained Competitive Advantages in SMEs: A Core Competencies Approach.* Economia Seria Management. Vol. 16(No. 2), 255-276.

García Sánchez, A., Popescu, D., Chivu, I., Ciocârlan-Chitucea, A. y Popescu, D. O. (2011). *How to Improve Small and Medium-Sized Enterprises Profitability by Practicing an Efficient Human Resources Management.* Theoretical and Applied Economics Vol. 18 (No. 1), 49-64.

Gerring, J. (2017). *Case Study Research*. Cambridge University Press.

Gómez Reina, M. (2016). *Desafíos actuales en reclutamiento y selección*. En Van Morlegan, L. (Ed.), *Recursos Humanos: área clave en la gestión de la empresa* (pp.483-527). La Ley.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2016). *Managing Human Resources*. Pearson.

Hanić, A., Pržulj, Ž. y Lazarević-Moravčević, M. (2016). *Characteristics of Human Resource Management in SMEs in Serbia.* European Journal of Economics and Business Studies. Vol. 2(No. 1), 238-248.

Harney, B. (2015). *HRM and SMEs: Contextualizing Significance, Neglect and Meaning in an International Context*. En C. Machado (Ed.), International Human Resources Management (pp. 109-122). Springer.

Hougaz, L. (2015). *Entrepreneurs in Family Business Dynasties*. Springer.

Hughes, C. y Byrd, M. (2015). *Managing Human Resource Development Programs*. Palgrave Macmillan.

Jackson, E. C. y Thoms, P. (2012). *Overtime Addiction: Causes, Consequences, and Cures*. En W. J. Rothwell (Ed.), The Encyclopedia Of Human Resource Management. Pfeiffer.

Jackson, S. E., Schuler, R. S. y Werner, S. (2018). *Managing Human Resources*. Oxford University Press.

Korcsmáros, E. y Machová, R. (2021). *Challenges of Burnout Prevention in Slovac SMEs– Focus on Optimal Employment.* Acta Polytechnica Hungarica. Vol. 18(No. 2), 87-104.

Leinweber, S. (2013). *Competence Management*. En M. T. Meifert (Ed.), Strategic Human Resource Development (pp. 109-134). Springer.

López Chanez, F. J., Casique Guerrero, A. y Ferrer Guerra, J. (2011). *La Administración de recursos humanos en las PYME*. Pearson.

Lussier, R. N. y Hendon, J. R. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management*. SAGE.

Mahadevan, J. y Ilie, I. A. (2018). *Recontextualizing Diversity: The German Case*. En A. Malik (Ed.), Strategic Human Resource Management and Employment Relations (pp. 223-234). Springer.

Malik, A. (2018). *Strategic Human Resource Management and Employment Relations*. Springer.

Martin, P. G. (2015). *The Value of Automation*. International Society of Automation.

Martocchio, J. J. (2017). *Strategic Compensation*. Pearson.

McKenna, E. y Beech, N. (2014). *Human Resource Management*. Pearson.

Nagarajan, R. (2016). *Introduction to Industrial Robotics*. Pearson India.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., and Wright, M.P. (2016). *Human Resource Management.* McGraw-Hill.

Novo Melo, P. R. y Machado, C. F. (2013). *Human resource management in small and medium enterprises in Portugal: rhetoric or reality?* International Journal of Entrepreneurship and Small Business. Vol. 20(No. 1), 117-134.

O'Donovan, D. (2018). *Diversity and Inclusion in the Workplace*. En C. Machado y J. P. Davim (Eds.), Organizational Behaviour and Human Resource Management (pp. 73-108). Springer.

Ojokuku, R. M. (2012). *Human Resources Management Demands and Challenges in Small and Medium Scale Enterprises.* International Journal of Economic Development Research and Investment. Vol 3(No. 3).

Oltean, L. (2012). *Comparative Study Of The Decision-Making Process In Smes And In Large Companies.* Annals of the Constantin Brâncuşi University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 4/2012, 191-193.

Parkes, C., Borland, H., Nadisic, T. y Crawshaw, J. R. (2017). *HRM and the Ethical Organisation*. En J. Crawshaw, P. Budhwar and A. Davis (Eds.), Human Resource Management (pp. 102-124). SAGE.

Pauli, U., & Pocztowski, A. (2019). *Talent Management in SMEs: An Exploratory Study of Polish Companies.* Entrepreneurial Business and Economics Review, Vol. 7(No. 4), 199-218. https://doi.org/10.15678/EBER.2019.070412

Pavolotzki, Claudio y otros c. Fischer Argentina S.A.; Ciudad de Buenos Aires; Sentencia definitiva. Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo, Sala IX. (10 de Julio de 2015). Recuperado de la base de datos Ministerio Público de la Defensa, Secretaría General de Capacitación y Jurisprudencia, Referencia Jurídica e Investigación.

Punnett, B. J. (2013). *International Perspectives on Organizational Behavior and Human Resource Management*. Routledge.

Ramadani, V, y Hoy, F. (2015). *Context and Uniqueness of Family Businesses.* En L. Dana y V. Ramadani (Eds.), Family Businesses in Transition Economies (pp. 9-38). Springer.

Rothwell, W. J. (2012). *The Encyclopedia of Human Resource Management*. (Vol. 2). Pfeiffer.

Rueda Galvis, Javier Francisco (2011). *La Profesionalización, Elemento Clave Del Éxito De La Empresa Familiar*. Revista Científica "Visión de Futuro", 15(1), .[fecha de Consulta 3 de Septiembre de 2021]. ISSN: 1669-7634. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477001

Santana Félix, E. G. y dos Santos, J. A. (2018). *The success factors for SMEs: Empirical evidence.* Journal of Applied Economics and Business Research. Vol. 8(No. 4), 229-247.

Schein, E. H. y Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.

Schneider, B. y Barbera, K. M. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press.

Searle, R. H. y Al-Sharif, R. (2019). *Recruitment and selection*. En D. G. Collings, G. T. Wood y L. T. Szamosi (Eds.), Human Resource Management (pp. 215-238). Routledge.

Sen, S. (2020). *Digital HR Strategy*. Kogan Page.

Silva Figueroa, I. (2015). *Análisis comparativo sobre la viabilidad que tienen las pymes para acceder al mercado de capitales en Colombia y Argentina*. [Tesis de posgrado, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas]. Repositorio institucional - Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Singh, A. y Kumar, S. (2021). *Identifying Innovations in Human Resources: Academia and Industry Perspectives*. En A. Pathak y S. Rana (Eds.), Transforming Human Resource Functions with Automation (pp. 104-120). IGI Global.

Singh, R., Rigsby, J. y Ramgulam, N. (2017*). A Study of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Trinidad: Formal Human Resource Management Practices and the Performance of SMEs.* Journal of Eastern Caribbean Studies. Vol. 42(No. 2), 53-80.

Sotomayor, A. (2017). *Administración de recursos humanos. Su proceso organizacional.* Monterrey, México: Universidad Autónoma de Nuevo León.

Stanciu, D. R. (2012). *About the human resources activities within the SME sector.* In Proceedings of the 3rd Review of Management and Economic Engineering Management Conference “A New Dilemma: Between East and West”, Cluj-Napoca (pp. 149–157).

Stewart, A. y Hitt, M. A. (2011). *Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms*. Family Business Review XX(X).

Storey, J., Ulrich, D. y Wright, P. M. (2019). *Strategic Human Resource Management*. Routledge.

Thabit, T. H., Raewf, M. B., Abdulrahman, O. T. y Younis, S. K. (2016). *The Adoption of E-commerce in SMEs. A case study on a sample of Iraqi enterprises. International Journal of Latest Research in Engineering and Technology (IJLRET).* Vol. 2(No. 6), 38-46.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. y Atkinson, C. (2014). *Human Resource Management*. Pearson.

Wang, T. K., Fu, K. y Yang, K. (2018). *Do Good Workplace Relationships Encourage Employee Whistle-Blowing?*, Public Performance & Management Review.

Wapshott, R., Mallett, O. y Spicer D. (2014). *Exploring Change in Small Firms' HRM Practices*. En C. Machado y J. P. Davim (Eds.), Work Organization and Human Resource Management (pp. 73-92). Springer.

West, M. A. (2012). *Effective Teamwork*. BPS Blackwel.

Wilkinson, A., Redman, T. y Dundon, T. (2017). *Contemporary Human Resource Management*. Pearson.

Wilton, N. (2016). *An introduction to Human Resource Management*. SAGE.

Zakaria, N., Zainal, S. R. y Nasurdin, A. M. (2011). *Investigating The Role Of Human Resource Management Practices On The Performance Of Sme: A Conceptual Framework.* Journal Of Global Management. Vol. 3(No. 1), 74-92.

Zapounidis, K. C. y Kalfakakou, G. (2012). *Recruiting, Selecting and Motivating Human Resources* en M. Khosrow-Pour (Ed.), Human Resources Management (Vol. II, p. 1007-1022). Business Science Reference.

Zellweger, T. (2017). *Managing the family business*. Edawrd Elgar.

Zerenler, M. y Gözlü, S. (2012). *Issues Influencing Electronic Commerce Activities of SMEs*. En M. Khosrow-Pour (Ed.), Human Resources Management (Vol. II, p. 1035-1055). Business Science Reference.

ANEXO

Protocolo de entrevista: Pymes Familiares: sus RRHH y los desafíos que implican – Empresa La Casa

Duración de la entrevista: 152 minutos.

Fecha y hora: 23 de Marzo de 2020. 11:22 hs.

Lugar: Guernica, Provincia de Buenos Aires.

Entrevistador: Pastoriza, Federico

Entrevistado: Carlos Colombo

Posición del entrevistado: dueño gerente.

Descripción del tema: relevamiento de la organización.

Preguntas:

1. ¿Cuál es la historia de la empresa? ¿Cuándo fue fundada? ¿Cómo está constituida? ¿Con qué bancos opera? ¿Cómo son sus proveedores? ¿Cómo son sus clientes? ¿Cuántos empleados tiene? ¿Cuáles son las principales problemáticas que enfrenta? ¿Cómo está compuesto su organigrama?
2. ¿Cómo está diseñado el sistema de compensaciones? ¿Qué lo motivo a que sea así?
3. ¿Cómo y cuándo asigna horas extra? ¿Qué suele motivar la necesidad de horas extras? ¿Cómo afecta a los empleados?
4. ¿Qué tan importante es para ustedes el ausentismo? ¿Qué sucede cuando alguien se ausenta?

5. ¿Cuándo otorgan vacaciones? ¿Cómo se organiza? ¿Cómo afecta a la operatoria habitual de la organización?
6. ¿Cuáles son las medidas disciplinarias que se aplican? ¿Qué acciones las originan? ¿Cuáles fueron las acciones más graves? ¿Cuáles fueron las sanciones más fuertes?
7. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para el diseño de puesto? ¿Qué efecto tiene en la normal operatoria de la organización?
8. ¿Qué controles se realizan sobre los empleados? ¿Cómo afecta a la privacidad de los empleados? ¿Qué medidas toma para evitar el hurto de mercadería, instalaciones o material de trabajo?
9. ¿Qué tan usual es la utilización de la figura de pasantía? ¿Cuáles fueron las experiencias al respecto? ¿Cuáles considera son las ventajas y desventajas de tal figura de contratación?
10. ¿Cuándo se realizan evaluaciones de desempeño? ¿Quién y cómo se realizan? ¿Quién y cómo utiliza la información obtenida?
11. ¿Qué asesores profesionales suelen contratar? ¿Cuándo los contratan? ¿Cómo han sido las experiencias?
12. ¿Cuál es el canal o mecanismo para denuncia de irregularidades? ¿Qué situaciones se han comunicado por tal medio? ¿Qué situaciones de irregularidad fueron comunicadas por otro medio? ¿Qué canales o mecanismos alternativos existen?
13. ¿Qué lugar ocupa la automatización en los procesos actuales o futuros de la organización? ¿Qué aspectos de la operatoria del negocio son más probables y fáciles de automatizar y cuáles no?
14. ¿Qué lugar representa el e-business en su organización? ¿Qué nivel de importancia se le otorga?

15. ¿Qué lugar ocupa la robotización en los procesos actuales o futuros de la organización? ¿Qué aspectos de la operatoria del negocio son más probables y fáciles de robotizar y cuáles no?
16. ¿Qué dificultades encuentra en el proceso actual o futuro de sucesión? ¿Cómo se preparan para el proceso de sucesión? ¿Qué aspectos considera deben ser tenidos en cuenta para un proceso de sucesión satisfactorio?
17. ¿Cómo gestionan las relaciones laborales? ¿Qué conflictos judiciales laborales han tenido? ¿Cuál es la relación con el sindicato? ¿Qué opina de los Convenios Colectivos de Trabajo?
18. ¿Cuál es el nivel de profesionalización actual en la empresa? ¿Qué aspectos se encuentran en proceso de profesionalización? ¿Qué aspectos desearía profesionalizar?
19. ¿Qué métodos de reclutamiento utilizan? ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección? ¿Qué aspectos les gustaría mejorar del proceso de reclutamiento y selección?
20. ¿Qué aspectos de su organización considera atraen a candidatos a cubrir vacantes? ¿Qué métodos específicos utilizan para atraer candidatos? ¿Cuál es el nivel de retención de empleados? ¿Qué aspectos considera que deberían mejorar para optimizar la retención?
21. ¿Cómo es el proceso de contratación? ¿Cuáles son sus pasos? ¿Qué aspectos considera deberían mejorarse?
22. ¿Qué competencias buscan en los empleados que contratan? ¿Cuáles son imprescindibles y cuáles no? ¿Cuáles son más difíciles de encontrar?
23. ¿Cómo se capacitan sus empleados? ¿Qué capacitaciones se realizan dentro y fuera de la organización? ¿Cuáles suelen ser los

costos? ¿Qué posibilidades de desarrollo tienen dentro de la empresa?

24. ¿Qué beneficios o inconvenientes plantea contratar empleadas mujeres? ¿En qué sectores es más probable que incorporen mujeres?
25. ¿Qué piensa respecto a contratar empleados extranjeros? ¿Cómo han sido las experiencias pasadas? ¿Qué ventajas y desventajas se encuentran asociadas a los empleados extranjeros?
26. ¿Qué piensa respecto a contratar empleados transgénero? ¿Cómo piensa debería modificarse la organización para incorporarlos? ¿Cuáles son las principales dificultades al momento de contratar empleados transgénero?
27. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de los empleados mayores? ¿Por qué trabajan pasada su edad jubilatoria? ¿Cómo han sido las experiencias al respecto?
28. ¿Qué tan importante es el trabajo en equipo en su organización? ¿Cuáles son los procesos donde aplican el trabajo en equipo? ¿Cuáles son los principales obstáculos para un buen trabajo en equipo?
29. ¿Qué actividades son más proclives a ser delegadas y cuáles menos? ¿Cuáles son las problemáticas que trae delegar tareas? ¿Qué tareas le gustaría delegar?
30. ¿Cómo se caracteriza la cultura organizacional de la empresa? ¿Qué ventajas le aporta? ¿Qué aspectos de la misma considera como negativos?
31. ¿Qué subculturas existen en la empresa? ¿Cómo se relacionan con la cultura organizacional de la empresa? ¿Qué aspectos

considera como positivos? ¿Qué aspectos considera como negativos?

32. ¿Cómo es el clima organizacional? ¿Qué situaciones lo afectan o modifican? ¿Cómo afecta al normal desenvolvimiento de la empresa?

Protocolo de entrevista: Pymes Familiares: sus RRHH y los desafíos que implican – Empresa Lubau S.R.L.

Duración de la entrevista: 131 minutos.

Fecha y hora: 27 de Marzo de 2020. 12:43 hs.

Lugar: Ciudadela, Provincia de Buenos Aires.

Entrevistador: Pastoriza, Federico.

Entrevistado: Eduardo Beamonde.

Posición del entrevistado: dueño gerente.

Descripción del tema: relevamiento de la organización.

Preguntas:

1. ¿Cuál es la historia de la empresa? ¿Cuándo fue fundada? ¿Cómo está constituida? ¿Con qué bancos opera? ¿Cómo son sus proveedores? ¿Cómo son sus clientes? ¿Cuántos empleados tiene? ¿Cuáles son las principales problemáticas que enfrenta? ¿Cómo está compuesto su organigrama?
2. ¿Cómo está diseñado el sistema de compensaciones? ¿Qué lo motivo a que sea así?
3. ¿Cómo y cuándo asigna horas extra? ¿Qué suele motivar la necesidad de horas extras? ¿Cómo afecta a los empleados?
4. ¿Qué tan importante es para ustedes el ausentismo? ¿Qué sucede cuando alguien se ausenta?
5. ¿Cuándo otorgan vacaciones? ¿Cómo se organiza? ¿Cómo afecta a la operatoria habitual de la organización?

6. ¿Cuáles son las medidas disciplinarias que se aplican? ¿Qué acciones las originan? ¿Cuáles fueron las acciones más graves? ¿Cuáles fueron las sanciones más fuertes?
7. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para el diseño de puesto? ¿Qué efecto tiene en la normal operatoria de la organización?
8. ¿Qué controles se realizan sobre los empleados? ¿Cómo afecta a la privacidad de los empleados? ¿Qué medidas toma para evitar el hurto de mercadería, instalaciones o material de trabajo?
9. ¿Qué tan usual es la utilización de la figura de pasantía? ¿Cuáles fueron las experiencias al respecto? ¿Cuáles considera son las ventajas y desventajas de tal figura de contratación?
10. ¿Cuándo se realizan evaluaciones de desempeño? ¿Quién y cómo se realizan? ¿Quién y cómo utiliza la información obtenida?
11. ¿Qué asesores profesionales suelen contratar? ¿Cuándo los contratan? ¿Cómo han sido las experiencias?
12. ¿Cuál es el canal o mecanismo para denuncia de irregularidades? ¿Qué situaciones se han comunicado por tal medio? ¿Qué situaciones de irregularidad fueron comunicadas por otro medio? ¿Qué canales o mecanismos alternativos existen?
13. ¿Qué lugar ocupa la automatización en los procesos actuales o futuros de la organización? ¿Qué aspectos de la operatoria del negocio son más probables y fáciles de automatizar y cuáles no?
14. ¿Qué lugar representa el e-business en su organización? ¿Qué nivel de importancia se le otorga?
15. ¿Qué lugar ocupa la robotización en los procesos actuales o futuros de la organización? ¿Qué aspectos de la operatoria del negocio son más probables y fáciles de robotizar y cuáles no?

16. ¿Qué dificultades encuentra en el proceso actual o futuro de sucesión? ¿Cómo se preparan para el proceso de sucesión? ¿Qué aspectos considera deben ser tenidos en cuenta para un proceso de sucesión satisfactorio?
17. ¿Cómo gestionan las relaciones laborales? ¿Qué conflictos judiciales laborales han tenido? ¿Cuál es la relación con el sindicato? ¿Qué opina de los Convenios Colectivos de Trabajo?
18. ¿Cuál es el nivel de profesionalización actual en la empresa? ¿Qué aspectos se encuentran en proceso de profesionalización? ¿Qué aspectos desearía profesionalizar?
19. ¿Qué métodos de reclutamiento utilizan? ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección? ¿Qué aspectos les gustaría mejorar del proceso de reclutamiento y selección?
20. ¿Qué aspectos de su organización considera atraen a candidatos a cubrir vacantes? ¿Qué métodos específicos utilizan para atraer candidatos? ¿Cuál es el nivel de retención de empleados? ¿Qué aspectos considera que deberían mejorar para optimizar la retención?
21. ¿Cómo es el proceso de contratación? ¿Cuáles son sus pasos? ¿Qué aspectos considera deberían mejorarse?
22. ¿Qué competencias buscan en los empleados que contratan? ¿Cuáles son imprescindibles y cuáles no? ¿Cuáles son más difíciles de encontrar?
23. ¿Cómo se capacitan sus empleados? ¿Qué capacitaciones se realizan dentro y fuera de la organización? ¿Cuáles suelen ser los costos? ¿Qué posibilidades de desarrollo tienen dentro de la empresa?

24. ¿Qué beneficios o inconvenientes plantea contratar empleadas mujeres? ¿En qué sectores es más probable que incorporen mujeres?
25. ¿Qué piensa respecto a contratar empleados extranjeros? ¿Cómo han sido las experiencias pasadas? ¿Qué ventajas y desventajas se encuentran asociadas a los empleados extranjeros?
26. ¿Qué piensa respecto a contratar empleados transgénero? ¿Cómo piensa debería modificarse la organización para incorporarlos? ¿Cuáles son las principales dificultades al momento de contratar empleados transgénero?
27. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de los empleados mayores? ¿Por qué trabajan pasada su edad jubilatoria? ¿Cómo han sido las experiencias al respecto?
28. ¿Qué tan importante es el trabajo en equipo en su organización? ¿Cuáles son los procesos donde aplican el trabajo en equipo? ¿Cuáles son los principales obstáculos para un buen trabajo en equipo?
29. ¿Qué actividades son más proclives a ser delegadas y cuáles menos? ¿Cuáles son las problemáticas que trae delegar tareas? ¿Qué tareas le gustaría delegar?
30. ¿Cómo se caracteriza la cultura organizacional de la empresa? ¿Qué ventajas le aporta? ¿Qué aspectos de la misma considera como negativos?
31. ¿Qué subculturas existen en la empresa? ¿Cómo se relacionan con la cultura organizacional de la empresa? ¿Qué aspectos considera como positivos? ¿Qué aspectos considera como negativos?

32. ¿Cómo es el clima organizacional? ¿Qué situaciones lo afectan o modifican? ¿Cómo afecta al normal desenvolvimiento de la empresa?

Protocolo de entrevista: Pymes Familiares: sus RRHH y los desafíos que implican – Empresa TST S.A.

Duración de la entrevista: 119 minutos.

Fecha y hora: 13 de Abril de 2020. 14:29 hs.

Lugar: Llavallol, Provincia de Buenos Aires.

Entrevistador: Pastoriza, Federico.

Entrevistado: Antonio Taverna.

Posición del entrevistado: dueño gerente.

Descripción del tema: relevamiento de la organización.

Preguntas:

1. ¿Cuál es la historia de la empresa? ¿Cuándo fue fundada? ¿Cómo está constituida? ¿Con qué bancos opera? ¿Cómo son sus proveedores? ¿Cómo son sus clientes? ¿Cuántos empleados tiene? ¿Cuáles son las principales problemáticas que enfrenta? ¿Cómo está compuesto su organigrama?
2. ¿Cómo está diseñado el sistema de compensaciones? ¿Qué lo motivo a que sea así?
3. ¿Cómo y cuándo asigna horas extra? ¿Qué suele motivar la necesidad de horas extras? ¿Cómo afecta a los empleados?
4. ¿Qué tan importante es para ustedes el ausentismo? ¿Qué sucede cuando alguien se ausenta?
5. ¿Cuándo otorgan vacaciones? ¿Cómo se organiza? ¿Cómo afecta a la operatoria habitual de la organización?

6. ¿Cuáles son las medidas disciplinarias que se aplican? ¿Qué acciones las originan? ¿Cuáles fueron las acciones más graves? ¿Cuáles fueron las sanciones más fuertes?
7. ¿Qué aspectos se tienen en cuenta para el diseño de puesto? ¿Qué efecto tiene en la normal operatoria de la organización?
8. ¿Qué controles se realizan sobre los empleados? ¿Cómo afecta a la privacidad de los empleados? ¿Qué medidas toma para evitar el hurto de mercadería, instalaciones o material de trabajo?
9. ¿Qué tan usual es la utilización de la figura de pasantía? ¿Cuáles fueron las experiencias al respecto? ¿Cuáles considera son las ventajas y desventajas de tal figura de contratación?
10. ¿Cuándo se realizan evaluaciones de desempeño? ¿Quién y cómo se realizan? ¿Quién y cómo utiliza la información obtenida?
11. ¿Qué asesores profesionales suelen contratar? ¿Cuándo los contratan? ¿Cómo han sido las experiencias?
12. ¿Cuál es el canal o mecanismo para denuncia de irregularidades? ¿Qué situaciones se han comunicado por tal medio? ¿Qué situaciones de irregularidad fueron comunicadas por otro medio? ¿Qué canales o mecanismos alternativos existen?
13. ¿Qué lugar ocupa la automatización en los procesos actuales o futuros de la organización? ¿Qué aspectos de la operatoria del negocio son más probables y fáciles de automatizar y cuáles no?
14. ¿Qué lugar representa el e-business en su organización? ¿Qué nivel de importancia se le otorga?
15. ¿Qué lugar ocupa la robotización en los procesos actuales o futuros de la organización? ¿Qué aspectos de la operatoria del negocio son más probables y fáciles de robotizar y cuáles no?

16. ¿Qué dificultades encuentra en el proceso actual o futuro de sucesión? ¿Cómo se preparan para el proceso de sucesión? ¿Qué aspectos considera deben ser tenidos en cuenta para un proceso de sucesión satisfactorio?
17. ¿Cómo gestionan las relaciones laborales? ¿Qué conflictos judiciales laborales han tenido? ¿Cuál es la relación con el sindicato? ¿Qué opina de los Convenios Colectivos de Trabajo?
18. ¿Cuál es el nivel de profesionalización actual en la empresa? ¿Qué aspectos se encuentran en proceso de profesionalización? ¿Qué aspectos desearía profesionalizar?
19. ¿Qué métodos de reclutamiento utilizan? ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección? ¿Qué aspectos les gustaría mejorar del proceso de reclutamiento y selección?
20. ¿Qué aspectos de su organización considera atraen a candidatos a cubrir vacantes? ¿Qué métodos específicos utilizan para atraer candidatos? ¿Cuál es el nivel de retención de empleados? ¿Qué aspectos considera que deberían mejorar para optimizar la retención?
21. ¿Cómo es el proceso de contratación? ¿Cuáles son sus pasos? ¿Qué aspectos considera deberían mejorarse?
22. ¿Qué competencias buscan en los empleados que contratan? ¿Cuáles son imprescindibles y cuáles no? ¿Cuáles son más difíciles de encontrar?
23. ¿Cómo se capacitan sus empleados? ¿Qué capacitaciones se realizan dentro y fuera de la organización? ¿Cuáles suelen ser los costos? ¿Qué posibilidades de desarrollo tienen dentro de la empresa?

24. ¿Qué beneficios o inconvenientes plantea contratar empleadas mujeres? ¿En qué sectores es más probable que incorporen mujeres?
25. ¿Qué piensa respecto a contratar empleados extranjeros? ¿Cómo han sido las experiencias pasadas? ¿Qué ventajas y desventajas se encuentran asociadas a los empleados extranjeros?
26. ¿Qué piensa respecto a contratar empleados transgénero? ¿Cómo piensa debería modificarse la organización para incorporarlos? ¿Cuáles son las principales dificultades al momento de contratar empleados transgénero?
27. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de los empleados mayores? ¿Por qué trabajan pasada su edad jubilatoria? ¿Cómo han sido las experiencias al respecto?
28. ¿Qué tan importante es el trabajo en equipo en su organización? ¿Cuáles son los procesos donde aplican el trabajo en equipo? ¿Cuáles son los principales obstáculos para un buen trabajo en equipo?
29. ¿Qué actividades son más proclives a ser delegadas y cuáles menos? ¿Cuáles son las problemáticas que trae delegar tareas? ¿Qué tareas le gustaría delegar?
30. ¿Cómo se caracteriza la cultura organizacional de la empresa? ¿Qué ventajas le aporta? ¿Qué aspectos de la misma considera como negativos?
31. ¿Qué subculturas existen en la empresa? ¿Cómo se relacionan con la cultura organizacional de la empresa? ¿Qué aspectos considera como positivos? ¿Qué aspectos considera como negativos?

32. ¿Cómo es el clima organizacional? ¿Qué situaciones lo afectan o modifican? ¿Cómo afecta al normal desenvolvimiento de la empresa?