

LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Proceso de reclutamiento y selección de personal
en empresas familiares en la ciudad de Córdoba”



FURLONG, Juana

RHU01194

2016

Agradecimientos

Agradezco a mis padres, por acompañarme en cada paso de mi vida y siempre ayudarme a lograr mis metas.

Agradezco a mis hermanos, por empujarme en todos mis desafíos y demostrarme que siempre voy a estar acompañada.

Agradezco a mis amigas, que sin importar lo que pase siempre estuvieron firmes y alentándome.

Agradezco a mis compañeras de facultad, por estar firmes y ayudarme a dar esos pasos que tanto miedo dan.

Agradezco a mi abuelo Teddy, por demostrarme que con perseverancia y pasión todo es posible.

Agradezco a mi abuela Lala, por demostrar su constante apoyo y cariño para lograr mis metas.

Agradezco a mi abuelo Yiyi, por mostrarme que no importe la lejanía siempre se puede hacer sentir el cariño.

Agradezco a mi abuela Chela, por ser quien le pone su toque de alegría a los comentarios de aliento.

Agradezco a mi familia, que no importe la distancia siempre demostraron su orgullo y aliento.

Agradezco a mis compañeras de trabajo, quienes día a día me ayudan a crecer profesionalmente y lograr mis metas personales.

Agradezco a aquellos profesores que me han brindado sus herramientas, consejos y conocimientos para poder llegar a donde estoy hoy.

Agradezco a mis tutoras de tesis, quienes pudieron acompañarme a lo largo del proceso brindándome consejos constructivos para un mejor desarrollo de la misma.

Doy sincero agradecimiento a quienes me acompañaron en esta etapa tan intensa e increíble por la que transité y lograron con su paciencia que hoy llegue a este nuevo comienzo.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo final de graduación trata sobre la temática de reclutamiento y selección en empresas familiares de la Ciudad de Córdoba. El propósito al abordar dicha temática es reflexionar sobre la realidad que caracteriza a estas organizaciones, y poder observar el nivel de importancia, profesionalismo y toma de conciencia que las mismas le atribuyen a la gestión de búsqueda y selección de familiares a su estructura organizativa. Los resultados más elocuentes permiten advertir una disonancia entre las pequeñas y grandes empresas familiares, y que es a partir de estas discrepancias que el análisis entrega un conocimiento en relación a como se desarrollan los procesos de trabajo.

Para llevar adelante el relevamiento fue necesario desplegar una metodología de tipo contacto directo con responsables de reclutamiento y selección correspondientes al área de recursos humanos de las empresas delimitadas en el estudio.

Abstract

This final graduation paper deals with recruitment and selection in family businesses in the City of Córdoba. The purpose of addressing the theme is to reflect on the reality that characterizes these organizations, and be able to observe the level of importance, professionalism and awareness that they attribute to the search management and selection of family members on their organizational structure. The most eloquent results show a dissonance between small and large family businesses, and it is from these discrepancies that the analysis provides a knowledge in relation to how the work processes are developed.

In order to carry out the survey, it was necessary to deploy a methodology of direct contact type with responsables of recruitment and selection corresponds to the area of human resources of this companies delimited along the study.

Palabras claves

Selección de personal

Empresas familiares

Profesionalismo

Perfil del trabajador familiar

Índice

Resumen ejecutivo.....	2
<i>Abstract</i>	3
Palabras claves.....	3
Índice.....	4
Introducción.....	5
Capítulo 1.....	6
<i>Tema</i>	7
<i>Problema</i>	7
<i>Justificación</i>	7
Objetivos.....	9
Capítulo 2.....	10
<i>Procesos de reclutamiento y selección</i>	11
<i>Procesos de reclutamiento</i>	11
<i>Selección</i>	14
<i>Empresas familiares</i>	16
Capítulo 3.....	20
<i>Marco Metodológico</i>	21
<i>Diagrama de Gantt</i>	27
Capítulo 4.....	28
<i>La importancia de reclutar y seleccionar personal en las empresas familiares</i>	29
<i>Criterios establecidos para realizar la selección de personal</i>	33
<i>Nivel de profesionalidad desarrollado en la selección de personal</i>	37
<i>Expectativas de las empresas familiares al momento de seleccionar profesionales</i>	40
<i>Reclutamiento y selección de familiares</i>	43
<i>El impacto de reclutamiento y selección de familiares en el desempeño productivo y económico de la empresa</i>	44
BIBLIOGRAFÍA.....	49
ANEXO.....	51

Introducción

La gestión de los Recursos Humanos en las empresas familiares es un desafío que en este trabajo de investigación se analizará, puntualmente desde la perspectiva concreta del proceso de reclutamiento y selección de personal que allí se realiza.

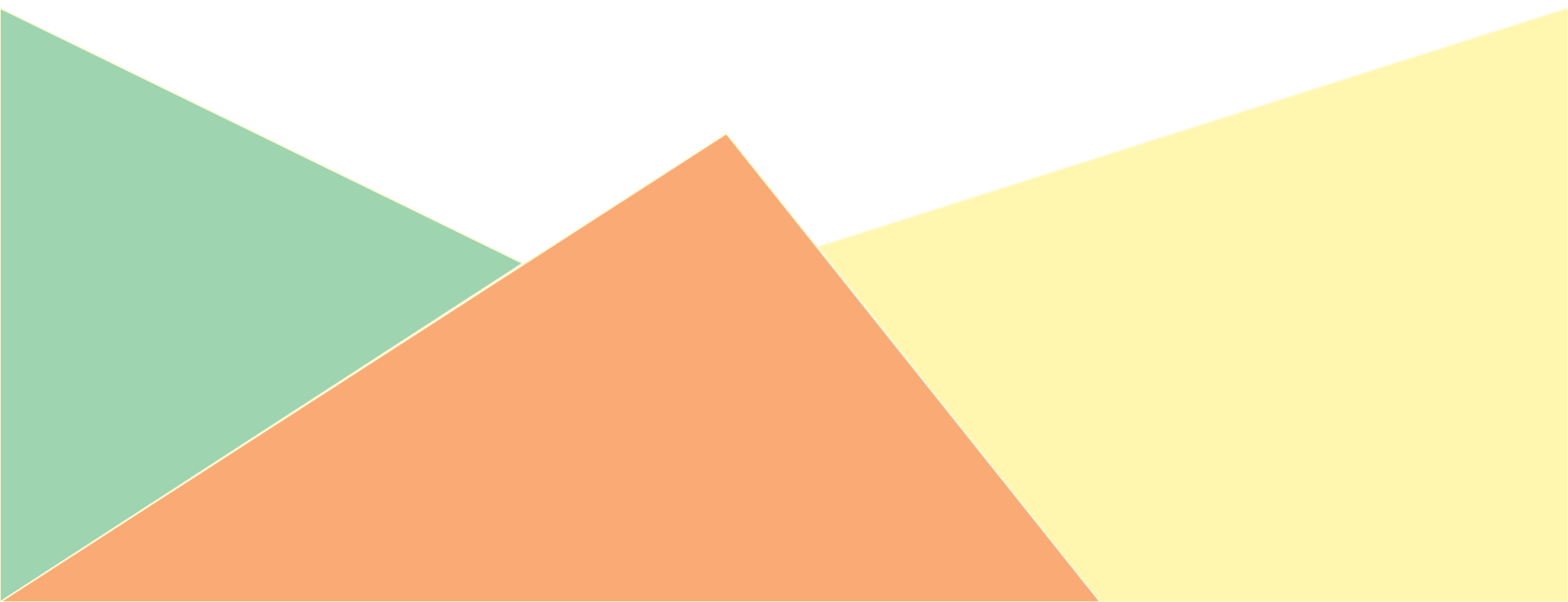
Entre muchas preguntas para reflexionar, aquí interesa saber cuáles son las prácticas de reclutamiento y selección que se desarrollan en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba. A partir de esta pregunta surgen los objetivos del trabajo que guiarán al investigador para planificar una investigación descriptiva tendiente a medir el fenómeno tomando en cuenta el análisis de la mayor cantidad de aspectos posibles.

Este trabajo cuenta también con un desarrollo conceptual a través de un marco teórico, en concordancia con las variables planteadas en el propósito inicial del proyecto.

A partir de la pregunta de reflexión se dará inicio a un proceso en búsqueda de validar las ideas de adaptación y gestión de estas prácticas de administración de capital humano en el sector de las empresas familiares de Córdoba.

Capítulo 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



Tema

Procesos de reclutamiento y selección de personal en empresas familiares, en la ciudad de Córdoba.

Problema

¿Cuáles son los factores que inciden en el reclutamiento y selección de personal en empresas familiares de la ciudad de Córdoba?

Justificación

Las empresas familiares son organizaciones dedicadas a distintos rubros del mercado en donde las tomas de decisiones están centradas en un comité conformado por miembros de una familia, los cuales tienen gran capacidad de influencia para controlarla. Tienen como principal visión crear estrategias para que las siguientes generaciones le den continuidad a la empresa. Según el artículo “Empresas Familiares”, se estima que un 80% de las empresas del mundo son familiares, y solo un poco más del 30% de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación, y cerca del 13% llega hasta la tercera. (DeGerencia, 2015).

Según González (2014), en su artículo “El reto del reclutamiento en las empresas familiares”, uno de los procesos más notorios dentro de una empresa familiar es la transmisión de confianza, a través de las que se pueden generar tanto las mejores organizaciones como las demoledoras de la sociedad. De esta forma, es posible ver que dentro de las organizaciones conformadas por familiares hay ciertos aspectos que pueden definirlas, como puede ser en los caracteres de profesionalización, reclutamiento y selección. Es aquí donde originan las complicaciones a la hora de gestionar los sistemas de recursos humanos, ya que son muchas variables las que influyen en el proceso. Esta complicación se genera principalmente en la indiferenciación entre los niveles de propiedad y gestión, ya que en aquellas decisiones sobre los recursos humanos predomina, entre sus protagonistas, un fuerte sentimiento de prioridad basado en vínculos de carácter emocional y personal, dejando en segundo plano características profesionales y laborales. (Altag, 2014). Es así, como las empresas familiares suelen organizarse alrededor de las personas en lugar de correr en función de los roles necesarios.

Ahora bien, no todas las empresas familiares, a diferencia de las empresas anónimas, cuentan con una firme estructura que regule las políticas de selección y desarrollo del recurso humano dentro de la organización.

Desde la perspectiva de los Recursos Humanos, las organizaciones familiares pueden ser analizadas como aquellos espacios donde claramente los roles y perfiles se definen creando un soporte para poder seguir con una estructura acorde a la necesidad y no buscando complacer vínculos personales. El desafío que pueden afrontar dichas entidades es lograr invertir tiempo y esfuerzo en desarrollar y gestionar los procesos de administración de personal, más específicamente en la selección, de una manera profesional y organizada para evitar un bajo nivel de profesionalismo a la hora de desarrollar los roles y perfiles.

Es importante destacar la importancia que tienen hoy en día las empresas familiares en nuestro país, ya que son el presente y futuro. Martínez (2007) en su artículo “Actualidad de las empresas familiares”, presenta que existen más de un millón de empresas familiares en Argentina, las cuales representan el 75% de las unidades económicas del país, y son quienes aportan el 70% de los puestos de trabajo en el sector privado, a su vez controlando el 95% de la comercialización. Sin embargo, estos negocios enfrentan una realidad, la cual llega a ser poco alentadora, ya que el 30% logra sobrevivir a la segunda generación y solo el 10% de estas logran perdurar más allá de la tercera generación.

Este escenario que presentan las empresas familiares se debe no solo al hecho de que se enfrentan a las dificultades mismas de llevar adelante un negocio, sino también deben afrontar el trabajar dentro del seno familiar. “Además de lograr rentabilidad y competitividad para sostenerse en el mercado, esas empresas deben preservar la unidad familiar para lograr continuar en manos de la siguiente generación.” (Came, 2015). Es así que cuando se juntan estas dos caras de la situación se producen tensiones debido a los intereses contrapuestos. “Según el Instituto de Empresa Familiar y Economía Sostenible (EFESO) el 40% de las PYMES familiares tienen problemas de rentabilidad, un 71% requiere mejoras en la organización y el 41% no planifica una estrategia empresarial.” (Came, 2015). Frente a este panorama es factible decir que las empresas carecen de profesionalización y debido a esto los problemas se van vinculando logrando su disolución. De esta forma, se busca en el campo de los recursos humanos los conocimientos y un análisis que permita reflexionar sobre el campo de acción no solo en el ámbito de las grandes empresas, sino también el desafío de actuar desarrollando herramientas que se adapten a organizaciones más pequeñas con características más puntuales como las empresas familiares. Los recursos humanos son descriptos en libros

y ensayos con la idea de ser aplicados en corporaciones y este trabajo busca la forma de acercar el concepto y su implementación a una realidad más acorde a la profesionalización en el mercado laboral de Córdoba.

Objetivos

Objetivo general:

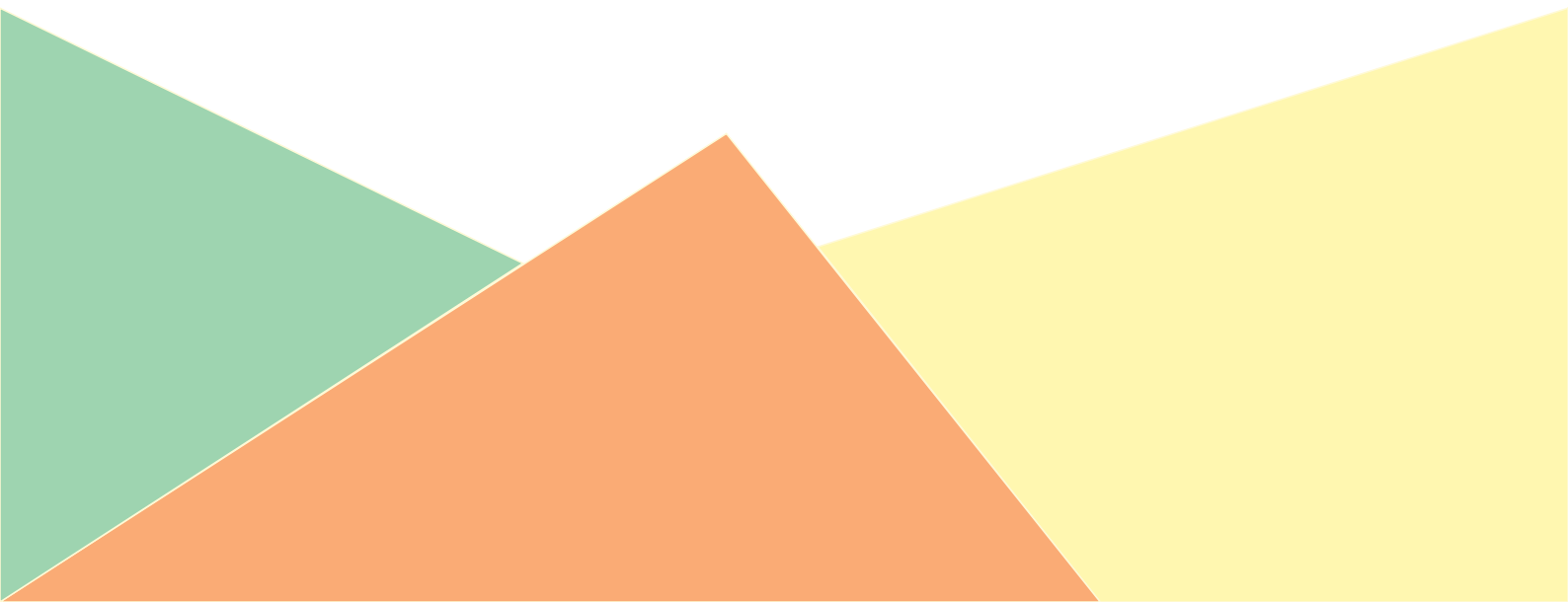
Analizar los factores que influyen en el reclutamiento y selección de personal en empresas familiares de la ciudad de Córdoba.

Objetivos específicos:

- Examinar la percepción de los responsables de las empresas sobre la importancia de reclutar y seleccionar personal.
- Indagar sobre los criterios establecidos para realizar la selección de personal.
- Identificar el nivel de profesionalidad desarrollado en la selección de personal.
- Detectar las expectativas de las empresas familiares al momento de seleccionar profesionales.

Capítulo 2

MARCO TEÓRICO



Procesos de reclutamiento y selección

Para lograr contar con un buen procedimiento de selección es necesario en primer lugar tener en claro cuestiones como cuáles son los puestos a cubrir, y que requisitos tienen estos. De modo de lograr un buen reclutamiento para dar con el candidato idóneo es necesario contar un buen análisis del puesto.

En las prácticas de contratación lo que se busca es en primer lugar encontrar y ubicar a la persona más calificada en la vacante. Según Dolan (2007), una vez realizada la planificación lo que se busca es en primer lugar el reclutamiento o búsqueda de los candidatos para cubrir la vacante disponible; luego la selección o decisión de escoger al candidato que cumpla con las cualidades; y por último la socialización o integración de los nuevos empleados en su puesto.

Procesos de reclutamiento

1. Reclutamiento

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

Chiavenato (2005), por su parte lo define como una serie de procedimientos orientados a atraer a los mejores candidatos potencialmente preparados y calificados para cubrir un puesto dentro de una organización. Consiste en difundir una invitación amplia, mediante un medio de comunicación, el cual se considere como el más eficaz para la ocasión. Es importante contar con un sistema de información mediante el cual la organización divulgue y ofrezca al mercado de recursos humanos sus oportunidades de empleo.

Este proceso consiste en facilitar a la organización la selección de la materia prima básica (posible personal) la cual formará parte de su funcionamiento. El reclutamiento no siempre busca abarcar el mercado completo de los recursos humanos, sin dirección alguna. Generalmente se dirige a orientar la búsqueda de personal hacia un perfil específico el cual encaja con las cualidades que debe tener la persona ocupante de la vacante propuesta según las descripciones de puestos.

Un gran desafío para las empresas es establecer las fuentes de suministro de recursos humanos indicadas para cumplir con las exigencias consideradas. A estas fuentes se las denominan fuentes de reclutamiento.

Según Chiavenato (2005), la identificación, la selección y el sostenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen la forma por la cual la Administración de Recursos Humanos puede:

- Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento.
- Reducir el tiempo de proceso de reclutamiento.
- Disminuir los costos operacionales de reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas.

Por su parte Werther (2008) plantea que cuando una organización busca cubrir una vacante con capital humano, la misma debe decidir si lo hará de forma interna o externa, las cuales cada una de ellas esta acompaña de sus ventajas y desventajas.

1.1 Reclutamiento interno

Werther (2008) le da una mirada positiva a esta forma de reclutamiento, basándose en que es una forma de crear un clima positivo dentro de la organización ya que sus integrantes perciben la sensación de crecimiento en la misma. También es visto como una forma de ahorro, ya que no se pierde recursos familiarizando al empleado en su nuevo entorno. Por otra parte, cuenta con la desventaja de poder generar un clima de frustración entre aquellos que no han logrado cubrir el puesto.

Chiavenato (2005), plantea que este censo interno no debe ser ocasional, sino que debe tratarse de un proceso continuo y constante. El cual debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización, realizando un análisis y conociendo cuáles son las necesidades del personal, cuáles son los perfiles y características con los que se deben identificar en aquellos miembros posibles a incorporar.

El autor propone cinco modelos para realizar la estimación de la demanda del personal.

- Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio.
Este modelo plantea la vinculación entre la necesidad de personal y la demanda de productos o servicios. Esta relación puede influir en ambas variables a partir de las fluctuaciones de las tecnologías, la productividad, los recursos financieros y económicos, por el recurso de personas en la organización.
- Modelo basado en segmento de puestos.

Se basa en orientarse también al nivel operativo de la empresa y su objeto es fundar las necesidades de personal a partir de la familia de puestos.

- Modelo de sustitución de puestos clave.

Para este modelo se utiliza los cuadros de reemplazo potencial, el cual es una representación visual de los posibles reemplazos dentro de la organización, dependiendo si el posible candidato tiene las condiciones para tomar el otro puesto.

- Modelo basado en el flujo de personal.

Se basa en el seguimiento de los movimientos del personal. Tanto de adentro hacia afuera, como de afuera hacia adentro, transferencias y promociones. De esta forma permite estimar a corto plazo las necesidades probables de personal.

- Modelo de planeación integrada.

Este modelo cuenta con la integración de una serie de variables, las cuales intervienen en la generación de la demanda de personal. Teniendo en cuenta: el volumen de producción planeado, los cambios en la tecnología los cuales producirán cambios en el flujo del personal, el comportamiento de los clientes respecto a la oferta y demanda, la planeación de realizar carrera en la empresa.

1.2 Reclutamiento externo

Esta investigación se implementa cuando la organización decide realizar la búsqueda con personal externo a la empresa. Corresponde a explorar y segmentar el mercado de los recursos humanos para realizar un análisis más eficientemente.

Werther (2008), busca lo positivo de esta modalidad en que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas a la organización el hecho de tener una persona nueva. Y de alguna forma logra romper con la inercia de ciertas circunstancias. Como desventajas se pueden plantear que un reclutamiento externo siempre es más costo en términos económicos y de tiempo. Además es más inseguro, de modo que si bien se realizan todas las precauciones para tomar al personal ideal, no siempre se tiene la certeza que se está eligiendo a la persona correcta.

Habiendo seleccionado cuáles fuentes de reclutamiento son más idóneas para el puesto a cubrir, posteriormente publicado la vacante y pre filtrado aquellos candidatos que cumplen con los requerimientos excluyentes, se finaliza el proceso de reclutamiento entrando en la nueva etapa de seleccionar a aquel que más se acerque al perfil buscado.

Selección

El proceso de selección abre lugar a la segunda etapa del subsistema de provisión de personas, el cual se comenzó con el reclutamiento de personal.

Cuando se hace referencia a selección, puede entenderse que se trata de la mejor elección, y cuando se aborda la selección de personal se trata de elegir, entre tantos, a la persona más idónea para cubrir la vacante.

Dessler (2001), plantea que la selección es importante por tres razones. En primer lugar, porque el desempeño del gerente depende, en partes, del desempeño de sus subordinados, por lo que si los empleados no tienen las características adecuadas no podrán desempeñarse de la mejor manera, lo cual repercute directamente con el trabajo del gerente. Para esto es importante descartar aquellos candidatos no idóneos, antes de su ingreso y no una vez dentro. Segundo, una eficiente selección es de suma importancia debido al costo que esta implica. Y en tercer lugar, debido a las implicaciones legales que ello conlleva.

“Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo.” (Chiavenato, 2005, pág. 239)

Este autor, sostiene que el proceso de selección es un proceso de comparación, de decisión y de clasificación.

Es un proceso de comparación, porque se debe hacer una asimilación entre los requisitos del puesto y el perfil de las características con las que cuentan los candidatos. Por un lado, suministrando el análisis y descripción del puesto, y por el otro, mediante la aplicación de los procedimientos del proceso de selección.

Se proponen tres modelos de comportamiento para la selección:

- Modelo de colocación: cuando se cuenta con un solo candidato para una sola vacante.
- Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para una sola vacante.
- Modelo de clasificación: se cuenta con varios candidatos que pueden ser ubicados en varios puestos.

El punto de partida para esta selección es la recolección de datos sobre el puesto, para que, sobre esta se pueda trabajar el perfil de las características buscadas para los candidatos. Se puede realizar a partir de las siguientes maneras:

- Descripción y análisis de puestos.
- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos.
- Requerimiento de personal.
- Análisis del cargo en el mercado.
- Hipótesis de trabajo.

Una vez obtenida esta información, es preciso decidir con que técnicas se va a trabajar para cumplimentar con el proceso de selección. Para esto es útil especificar que técnicas de selección serán llevadas a cabo, desglosando los siguientes pasos con sus respectivas técnicas que serán utilizadas:

- Entrevistas de selección.
- Pruebas de conocimientos o capacidad.
- Pruebas psicométricas.
- Pruebas de personalidad.
- Técnicas de simulación.

Es necesario realizar la selección de personal, optando por aquella persona que es ideal para el puesto ideal. Ya que, pueden evitarse grandes problemas a futuro, adecuando las personas al cargo, y no el cargo a las personas, logrando una mejor eficiencia por parte del mismo.

Según Carrasco Hernandez, (2014), en el artículo “El capital humano en la empresa familiar”, el grado de éxito de las organizaciones en general, depende primordialmente de la calidad de dotación de recursos existentes en la misma. Ya sea por las propias características de estos individuos, o por la capacidad de la empresa para combinarlos en las actividades organizativas.

Para lograr una eficiente selección, es pertinente establecer cuáles son los requerimientos, las necesidades y funciones a cubrir en un puesto de trabajo.

Es importante por su parte tener en cuenta que la selección no siempre cumple con todos sus reglamentos, de modo que hay situaciones en donde la selección desvía

sus intereses, como en el caso de las empresas familiares. Según Carrasco (2014) en su artículo “El capital humano en las empresas familiares”, cuando se realiza una selección, se firma un contrato en donde se cumplen los intereses recíprocos tanto de la empresa como del empleado, en términos de derechos y obligaciones. En este caso si la selección no es adecuada, es así como repercutirá en los intereses de ambas partes, conduciendo a una pérdida de eficiencia por parte de la empresa. Es distinto cuando se trata de la selección de miembros de la familia ya que “esa pérdida de eficiencia por la inadecuada selección de un familiar a veces se compensa recurriendo al altruismo (Schulze., 2001), pero, sin embargo, dicho altruismo afecta a la cultura de la organización, al sentir los empleados no familiares que los valores de la empresa no son los mismos para todos, lo que puede generar ineficiencias y posibles conflictos de intereses entre empleados no familiares y empresa.”

Empresas familiares

Familia

Se puede entender como familia, a aquella conformación entre padres e hijos. La familia puede verse como un sistema social, en donde sus miembros están correspondidos por vínculos humanos tales como: consanguinidad, convivencia, sentimientos, formas de pensar, etc. cuando alguno de estos vínculos están basados principalmente por la sangre o amor, se los puede denominar como familia. “La familia como institución cumple la función social de engendrar, formar, desarrollar y ayudar a madurar a sus miembros, lo que puede entrar en colisión con la lógica de las empresas.” (Niethardt, 2012, pág. 15)

Por otro lado, la familia también es quien aporta a cada miembro la cultura y los distintos valores, con los cuales la persona crea su propia visión del mundo, basado en el conjunto de creencias, vivencias y experiencias propias del círculo familiar. Según Niethardt (2012), de esta forma, los miembros de la familia, coinciden, en algún punto, en cuanto a la percepción de las cosas y empujan hacia un mismo objetivo. Aquí es donde al formar una idea particular entre la comunidad familiar, se conforman una serie de valores y comportamientos compartidos los cuales crean una base que puede llegar a incidir en la cultura empresarial.

Empresas familiares

En referencia a “empresa familiar”, puede decirse que “son aquellas empresas en las que la propiedad o control de las mismas, está en manos de una o más familias” (Niethardt, 2012, p. 11).

Este tipo de empresas, cuentan con un gran valor económico, la cual forma parte de su estabilidad y perdurabilidad. La vinculación entre la empresa familiar y la familia genera una gran sujeción ante las dificultades y las crisis, atando a sus miembros a que dispongan de mayor compromiso para realizar esfuerzos económicos y laborales.

Según los autores estadounidenses Shanker y Astrachan (1996), la definición de empresas familiares puede descomponerse a su vez en tres definiciones: una amplia, una intermedia y otra restrictiva.

- Definición amplia: la empresa busca que la familia tenga el control total de la dirección estratégica y la intención de que la empresa se mantenga bajo su poder. La familia no está incluida en la gestión del día a día, pero sí tiene una constante involucración con la toma de decisión.
- Definición intermedia: se requiere que el fundador o sus descendientes sean quienes participen en el directorio, tengan el control de las acciones con derecho a voto y también alguna participación en la gestión.
- Definición restrictiva: se busca que haya más de una generación participante, teniendo un compromiso constante por parte de la familia en el día a día y que más de un miembro cuente con cargos directivos.

Etapas de la empresa familiar

Kaplun (2009), expone un modelo de las edades o del crecimiento:

- Edad del paternalismo o fundacional: momento en que el fundador decide si lo que busca es sobrevivir o intentar crecer.
- Edad de la reorganización funcional: se da cuando la organización cae en una crisis en el liderazgo y el empresario debe aprender a trabajar en equipo.
- Edad de la delegación efectiva multinegocios: se van definiendo las gerencias funcionales más maduras y van surgiendo las primeras empresas autónomas.
- Edad final: aparición del *holding* o multiempresa centralizada.

Según el mismo autor, las empresas para poder sobrevivir deben contar con ciertas capacidades, las cuales al ser respetadas pueden lograr el éxito y la continuidad de la empresa. Debe contar con lo siguiente:

- Capacidad emprendedora
- Capacidad de cohesión interna
- Capacidad de transmisión de valor
- Capacidad de lograr solidez jurídico-familiar
- Capacidad profesionalizadora de la empresa familiar

La gestión de la empresa podrá tener éxito si logra desarrollar estas capacidades. A su vez, toda empresa la empresa cuenta esta guiada por sus fortalezas y debilidades las cuales aportan o restan al funcionamiento.

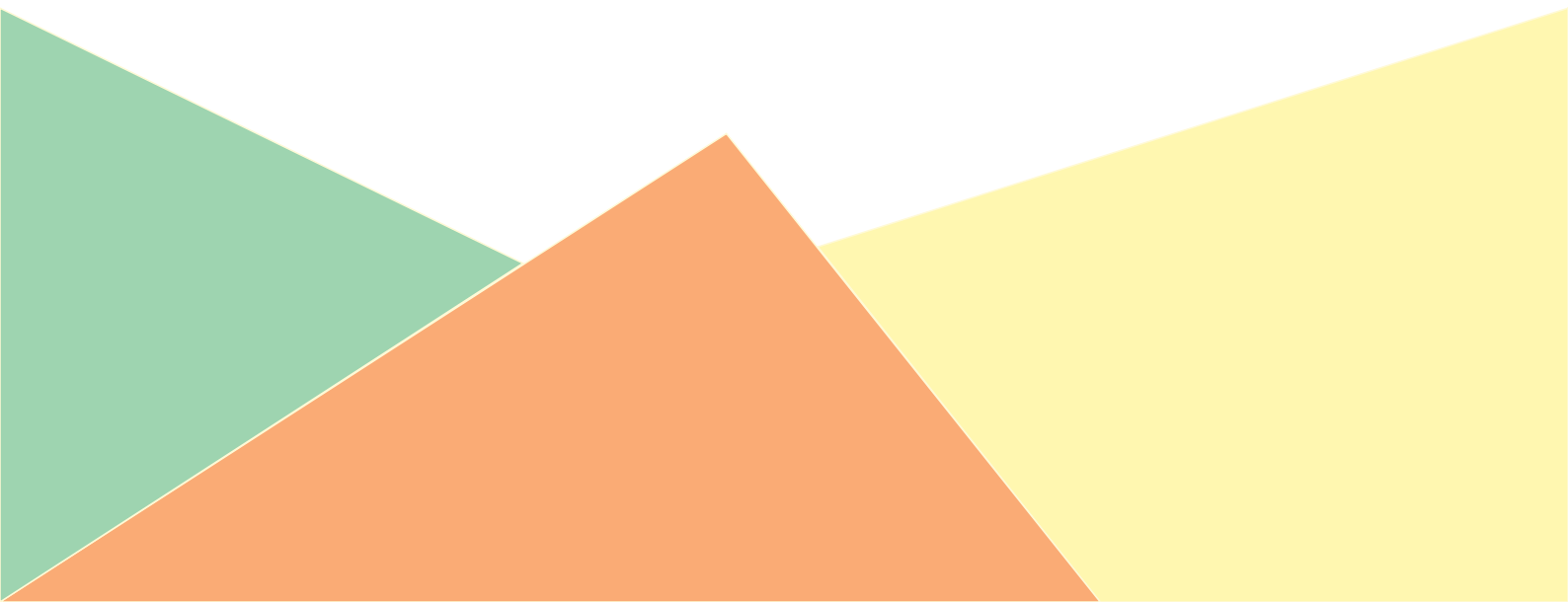
Fortalezas y debilidad

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nepotismo ➤ Enfeudamiento ➤ Autocracia ➤ Paternalismo ➤ Parálisis directiva ➤ Resistencia al cambio ➤ Manipulación familiar ➤ Profesionales poco calificados ➤ Falsa seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones afectivas ➤ Compromiso ➤ Servicio ➤ Visión a largo plazo ➤ Vocación ➤ Rapidez en las decisiones ➤ Estabilidad de los ejecutivos

Fuente: Kaplun (2009).

Capítulo 3

MARCO METODOLÓGICO



Marco Metodológico

El tipo de estudio en el que se enmarcará la investigación será de tipo exploratorio en búsqueda de lograr interpretar diversos aspectos del objeto de estudio en relación a los conceptos de reclutamiento y selección de personal en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba.

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista
Instrumento	Guía de pautas
Población	Directivos y responsables de mandos medios de las empresas familiares de la ciudad de Córdoba.
Criterio muestral	No probabilístico - intencional
Muestra	2 personas por empresa, siendo 8 la totalidad de empresas a relevar.

Justificación

La población desde la cual se extraerán los objetos de estudio estará constituida por los responsables de la administración de personal de empresas familiares de la ciudad de Córdoba. Para abordar el estudio la metodología de investigación será cualitativa, teniendo en cuenta la idea de interpretación de aspectos complementarios a las unidades de estudio, y por lo tanto el análisis a través de técnicas e instrumentos que permitan imprimirle un carácter analítico al trabajo de investigación. Es así que la técnica destinada será la entrevista y el instrumento será la guía de pautas.

El criterio muestral será de tipo no probabilístico intencional. Esto hace referencia a que no todos los miembros de la población tendrán las mismas posibilidades de caer en los límites de la formulación de la muestra, es decir “No se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa ya que como se expresó no todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos.” (Vieytes 2004, p.403)

Y será intencional ya que el estudio se caracteriza por obtener muestras de casos supuestamente típicos. “El investigador selecciona directa e intencionalmente los individuos de la población de modo que la muestra sea lo más representativa posible a los efectos de la investigación”. (Vieytes 2004, p.403)

La muestra estará constituida por diversas empresas familiares elegidas como se mencionó antes, de acuerdo al criterio del investigador, siguiendo la pauta de seleccionar organizaciones correspondientes a diversas generaciones; las empresas familiares pueden ser clasificadas en tres generaciones de acuerdo al nivel de administración evolutiva de las generaciones familiares al frente de su administración, es así como se tendrá empresas de primera generación cuando todavía son direccionadas por sus fundadores y la transición del poder no se ha realizado a la segunda generación de la familia, y en este trabajo habrá tres casos correspondientes a la primera generación, tres casos correspondientes a las segunda generación y dos casos a la tercera generación o más.

Las empresas de primera generación son las siguientes: Sixt Argentina, Vaquería indumentaria y Ruma tiendas.

Sixt Argentina: Se dedica al rubro de alquiler de autos. Es una franquicia proveniente de una empresa alemana, la cual fue comprada por un grupo familiar. Actualmente su estructura es de 31 personas en total, distribuida alrededor del país, siendo un 20% de ellos familiares.

Vaquería Indumentaria: Vaquería es una empresa familiar con 60 años de trayectoria, dedicada a la venta y fabricación de indumentaria informal para hombres y mujeres. Son líderes en ventas de primeras marcas, ofrece un servicio orientado a la satisfacción de sus clientes, basándose en el compromiso de su gente para brindar una excelente atención. Tiene una dotación de 67 empleados en total, siendo 10% de ellos familiares de los fundadores.

Ruma tiendas: Empresa familiar dedicada a la venta de indumentaria y accesorios para mujeres. Con solo 3 años de trayectoria cuentan con 18 empleados de los cuales un 38% forman parte de la familia fundadora.

Las empresas de segunda generación son las siguientes: Helacor S.A., Promedon, Transportes Furlong.

Helacor S.A.: Industria dedicada a la elaboración industrial de helados. Con 15 años de trayectoria hoy se encuentra realizando el traspaso de la primera a la segunda generación. Siendo hoy 567 empleados, de los cuales forman parte de la familia fundadora.

Promedon: Empresa dedicada a la investigación, fabricación y comercialización de productos para urología, uroginecología y coloproctología, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los pacientes. La compañía está conformada por 265 empleados. Forman parte de ella 5 integrantes de la familia originaria.

Transportes Furlong: Brinda servicios de warehousing, distribución, transporte internacional, transporte especial, milk run y peddle run de distintos tipos de cargas. Actualmente el equipo está conformado por 594 empleados en total, y solo 4 de ellos forman parte del directorio familiar.

En el grupo de las empresas de tercera o más generaciones se encuentran: Porta Hnos., Contigiani.

Porta Hnos: es una empresa familiar con 134 años dedicada a la producción productos medicinales y alimenticios contando también con desarrollos biotecnológicos. Están atravesando su quinta generación. Hoy la empresa está conformada por 490 colaboradores, siendo 7 integrantes de la familia fundadora quienes la integran.

Contigiani: Empresa líder en el rubro de la Construcción, con más de 60 años en el mercado. Actualmente está conformada por miembros de la tercera y cuarta generación. Cuentan con una dotación de 143 colaboradores siendo un 5% de ellos miembros de la familia fundadora.

Guía de pautas

Área 1

- 1.1 Descripción del puesto, funciones y responsabilidades donde trabaja.
- 1.2 Objetivos de su trabajo
- 1.3 Herramientas instrumentos y metodología utilizada para implementar su trabajo
- 1.4. Ventajas y desventajas de su trabajo

Área 2

- 2.1 Surgimiento de la necesidad del puesto. Opciones para ser ocupado por un familiar.
- 2.2 Metodología utilizada para identificar las características específicas del puesto
- 2.3 Descripción del proceso general de reclutamiento. Incidencia de la postulación de un familiar al puesto buscado.
- 2.4 Perfiles buscados por la organización. Nivel de prioridad al familiar.
- 2.5 Herramientas utilizadas para lograr el reclutamiento
- 2.6 Formas de atracción de los candidatos. Medio más utilizado o de preferencia. Descripción de la experiencia del familiar.
- 2.7 Objetivo de trabajo de reclutamiento
- 2.8 Importancia de realizar un buen reclutamiento
- 2.9 Metodología de filtrado de perfiles – requisitos relacionados a empresa familiar, o generales.
- 2.10 Políticas de los familiares dentro de la organización

Área 3

- 3.1 Descripción de los criterios utilizados para la selección
- 3.2 Describir los requerimientos necesarios para el proceso
- 3.3 Procedimientos utilizados durante la selección

3.4 Técnicas utilizadas durante el proceso

3.5 Metodología de filtro de candidatos

3.6 Definición de quien toma la decisión

3.7 Información relevante para el perfil adecuado

3.8 Selección de un familiar

Área 4

4.1 Pasos a seguir para integrar un nuevo colaborador

4.2 Forma de presentación de la empresa – Información transmitida (identidad, cultura, etc).

4.3 Técnicas utilizadas para la integración

4.4 Responsables del proceso

4.5 Procesos de inducción

Área 5

5.1 Personal a cargo del seguimiento y control

5.2 Técnicas y herramientas utilizadas para el seguimiento de personal nuevo

5.3 Estándares de desempeño esperados

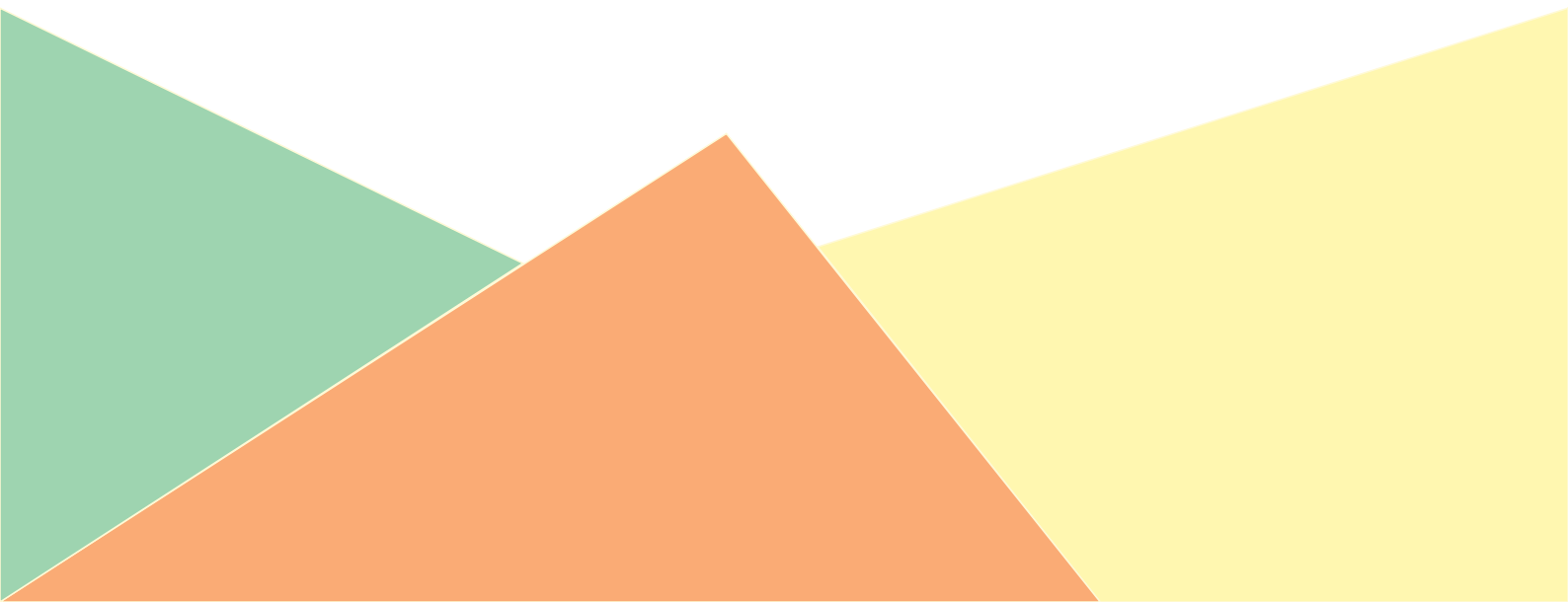
5.4 Criterios de control

Diagrama de Gantt

Actividades/Tiempo	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño de instrumentos de relevamiento																				
Prueba piloto del instrumento																				
Ajuste del instrumento																				
Primera salida al campo																				
Nuevo ajuste de instrumento																				
Segunda salida al campo																				
Tabulación de datos																				
Análisis e interpretación de la información																				
Primeras conclusiones																				
Validación de objetivos y comparaciones																				
Conclusiones finales																				

Capítulo 4

LECTURA, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE DATOS



El análisis que a continuación se presenta toma como variables principales a los conceptos desarrollados en cada uno de los objetivos de indagación del trabajo, los cuales han sido contrastados con la información relevada desde las empresas familiares. Otra de las variables que enriquecen la interpretación en la consideración de identificar a las empresas grandes y a las medianas o que se encuentran en desarrollo; en esta circunstancia se puede apreciar el cambio de perspectiva y las formas diversas de gestionar el proceso de reclutamiento y selección, advirtiendo por ejemplo elementos clave que influyen en el estilo y la metodología de trabajo. Se tomaron 2 empresas grandes, 2 medianas y 2 pequeñas.

La importancia de reclutar y seleccionar personal en las empresas familiares

Luego de realizar las entrevistas a los responsables de reclutamiento y selección, uno de los aspectos a tener en cuenta es que en la gran mayoría de las empresas no se encuentra un perfil crítico de dicho profesional responsable, se aprecia que únicamente hace cumplir con los requisitos y criterios estipulados y deja lugar y espacio para la posibilidad de debilitar el proceso si se da la necesidad de irrumpir con la participación de algún familiar proveniente de los dueños o directivos de la organización. Si bien tienen estipulados los procesos, y se aprecia una formalidad en todas las organizaciones estudiadas, el nivel de profesionalismo se advierte endeble al apreciar este tipo de consideraciones y facilidades de dichas situaciones en particular.

Tomando en cuenta la importancia que los profesionales le atribuyen a la actividad de reclutamiento y selección, que de hecho es de un nivel elevado, se puede decir que hay una contradicción en su forma de actuar como consecuencia de la presión que perciben al tener que obviar o saltar ciertos procedimientos para cumplir con órdenes informales.

"Muchas veces se subestima esta actividad y cometen un error al pasarla por alto, y sobre todo pasar por alto sus pasos y procesos establecidos. Si bien en esta empresa están todos los modelos armados, hay veces que no se les presta atención y por orden instantánea tenemos que obviar muchas cosas que después terminan repercutiendo en el desempeño de la persona que se seleccionó"
(Entrevista: Entrevistado 2)

Así mismo los profesionales entrevistados expresaron la idea de tomar a la actividad de reclutamiento y selección como un factor clave de employer branding, ya que el hecho mismo de reclutar es una forma de dar a conocer lo que es la organización, y en ciertas circunstancias, en la participación del proceso los postulantes deben competir con algunos familiares, y al evidenciarse las facilidades que se les brindan a estos se genera un clima de animosidad y una percepción en el público que lo mal predispone lo ubica en una situación crítica respecto a su percepción de la empresa.

"Este proceso es sumamente fundamental para la empresa, es el primer contacto que se toma con un potencial trabajador que puede no terminar ingresando a la organización, pero sí se lleva una impresión de cómo se trabaja, y cómo es la empresa. En sus primeros tiempos, PORTA trabajaba muy informalmente y no lograban advertir esta cuestión, hoy el área está mucho más profesionalizada hasta tal punto que a la actividad de RyS se la trabaja como una verdadera herramienta de employer branding" (Entrevista: Entrevistado 3)

Esto se aprecia con mayor profundidad en todas las empresas analizadas ya que ninguna manifestó tener políticas explícitas respecto al reclutamiento, selección y su relación con la inducción de los colaboradores, y en especial de los familiares. Sobre todo se advirtió en las empresas más pequeñas donde se le atribuye la responsabilidad del buen comportamiento, percepción e interpretación de lo que es la organización al propio profesional.

"Políticas con respecto a familiares no existen, preferimos que la empresa esté formada y dirigida por ellos ya que son los primeros en desear el buen rendimiento de la misma, por lo que confiamos en que serán quienes la lleven adelante, dejando de lado la profesionalidad que requiere tener el puesto." (Entrevista: Entrevistado 7)

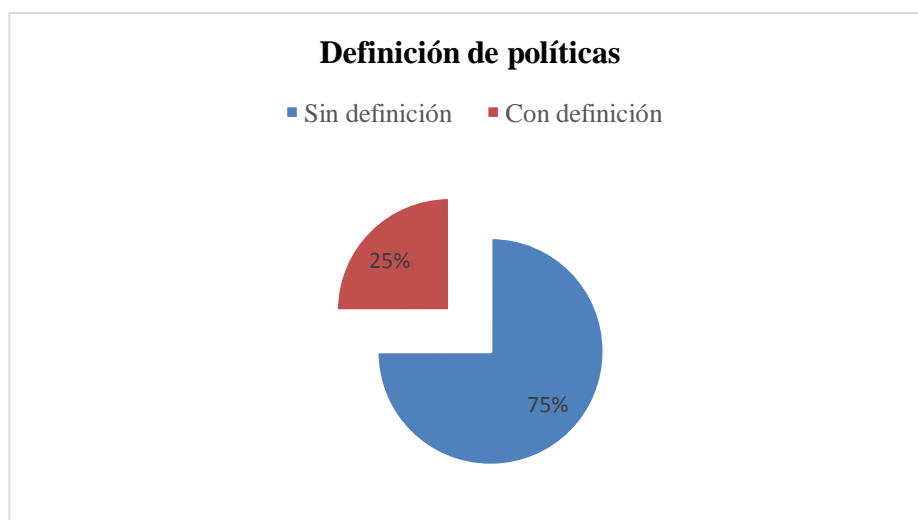
Más allá del cumplimiento o no de los criterios constituidos para llevar adelante el proceso de reclutamiento y selección, con sus defectos y virtudes, lo que sí puede decirse concretamente es que todas las empresas familiares sean grandes, medianas o pequeñas tienen una toma de conciencia respecto a la importancia de generar un espacio específicamente diseñado para dicha actividad o dicho procedimiento. Tal vez sea oportuno preguntarse si se debe a una intención explícita por parte de quienes dirigen a las organizaciones, o si es consecuencia de sumar profesionales de los recursos humanos a su estructura, y que estos por razones de su formación, van

desplegando y sistematizando este tipo de actividades. Lo que si queda claro es que no en todas las empresas familiares la importancia que se le brinda a su gestión es la misma, o posee una dedicación focalizada. A partir de las entrevistas se pudo apreciar que no en todas las organizaciones se encuentran definidas las políticas de reclutamiento y selección, y a medida que se fue profundizando en el análisis a través de preguntas específicas se observó que el cumplimiento de esos estándares no se realiza de igual manera, que es uno de los aspectos que guían la reflexión y análisis de este trabajo de investigación, como se verá en el desarrollo de las próximas dimensiones.

Siguiendo la línea del análisis, se puede complementar y especificar aún más las conjeturas desarrolladas, evidenciando detalladamente los indicadores a partir de los cuales se fueron discriminando la inclinación y comportamiento de las organizaciones en porcentajes de acuerdo a las manifestaciones de sus responsables de recursos humanos.

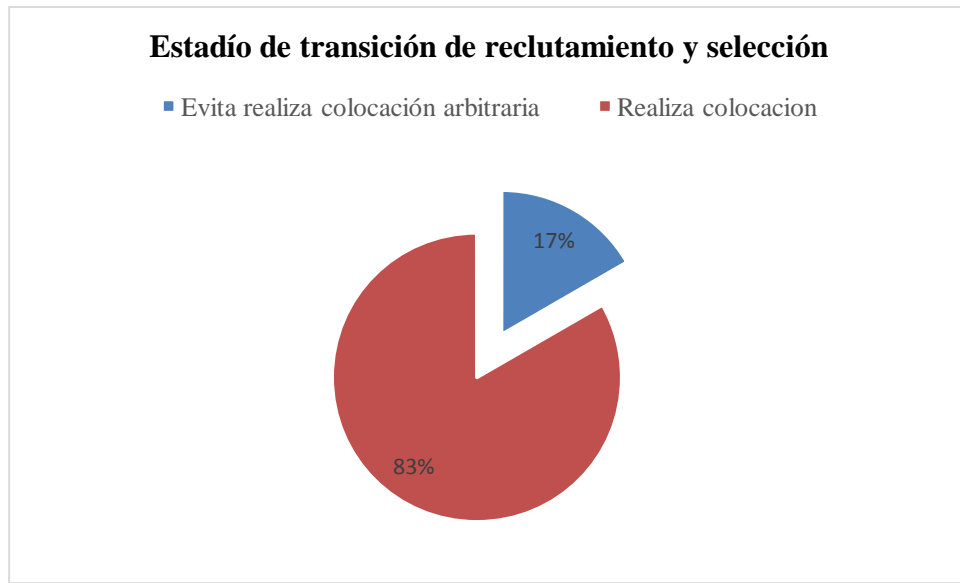
- **Definición y estructuración de políticas**

En relación a la variable de análisis denominada importancia que las empresas familiares le destinan al reclutamiento y selección, uno de sus indicadores para poder analizarla es denominado la metodología de materialización y definición de políticas de reclutamiento y selección, en este aspecto se pudo observar que solo el 25% de dichas organizaciones tiene su política de intencionalidad de alguna forma definida.



Y solo el 12,5% de este 25% las tiene explícitamente definidas, el resto trabaja mixturadamente de forma informal y formal al mismo tiempo, se puede decir que por

contraste hay un 75% de la muestra que no poseen políticas explícitas y menos materializadas, trabajan sobre una inercia, ese 75% está formado por las organizaciones de primera y segunda generación. De ese total hay un 16,6% que está intentando a través de trabajos específicos evitar la colocación arbitraria para pasar de un estado paternalista a un estado de evolución para llegar a la misma altura que las empresas de tercera generación.





- **Conciencia del Employer Branding**

De este 25% solo el 50% de las empresas logra materializar el Employer Branding.

- **Perfil crítico del profesional**

Hay un 50% de empresas que poseen profesionales que no manifiestan tener un perfil crítico del profesional de RR.HH. para la gestión de reclutamiento y selección. De ese 50% el 37,5% corresponde a las empresas familiares de 1° generación y solo el 12,5% a las organizaciones de 2° generación, ya que hay dos organizaciones, en este caso un 25% que representan a empresas de segunda generación que en sus manifestaciones se puede vislumbrar su intencionalidad y espíritu crítico como profesionales. En las de 3° generación se pudo advertir una intencionalidad y una manifestación de un perfil crítico de los profesionales de reclutamiento y selección.

Crterios establecidos para realizar la selección de personal

De acuerdo al relevamiento ejecutado se puede decir que en todas las Pymes, tanto medianas como grandes, el método de selección consiste en la búsqueda de candidatos capaces de ocupar un puesto específico que ya está estipulado con antelación, lo cual marca un nivel de preparación bastante riguroso ya que para lograr dicho método se debe tener en claro la planificación de recursos humanos como área general, y los requerimientos definidos por cada puesto de trabajo.

"Para comenzar con la selección es necesario tener la información debida sobre el puesto (descripción del puesto, remuneración, lugar físico, horario, etc.)"
(Entrevista: Entrevistado 2)

"Para empezar el proceso, primero necesitaría tener firmado el requerimiento, así como la descripción de puesto actualizada y detalles necesarios sobre el puesto." (Entrevista: Entrevistado 5)

Sin embargo, este método va experimentando diversos cambios según las demandas que se les realice a los responsables de recursos humanos; estas demandas tienen estrecha relación con adaptaciones según contingencias. Los mismos colaboradores expresan tener que modificar constantemente el método debido a irregularidades en los criterios en los pasos para llevar a cabo la selección. Particularmente en las empresas medianas los cambios se presentan con mayor frecuencia, y de esta forma se produce una transición entre el método de selección, hacia el método de colocación que consiste en adaptar el puesto a las cualidades y falencias del postulante.

"Quien requiere el puesto hace el pedido, y allí comienza el proceso. Nunca se pueden cumplir con los criterios establecidos en la planificación, siempre hay alguna petición que interrumpe el proceso formal de reclutamiento y selección. Sobre todo cuando en estas empresas hay algún familiar que va a incorporarse, nos pasa que algunos de nosotros nos tenemos que abocar a explicarle a ese nuevo integrante, cuáles son sus funciones y tareas, o sea que dejamos de hacer lo nuestro y además no respetamos lo pautado" (Entrevista: Entrevistado 6)

Esto se manifiesta con mayor profundidad cuando en dichas circunstancias aparece como protagonista un familiar como candidato. Es decir, no se lleva adelante un método de selección, si no, de colocación.

Una de las metodologías utilizadas tradicionalmente para tomar contacto con los postulantes es hacerlo mediante la agrupación de los mismos y la puesta a prueba a través de una dinámica grupal, es decir, los candidatos interactuaran compitiendo y siendo conscientes que están siendo evaluados y deben superar a los demás. Dicha dinámica es un espacio que le permite a la organización mostrarse como empresa y comenzar un vínculo con un público externo que en su gran proporción no será parte de la misma ya que se seleccionará solamente uno. Esto evidencia los cuidados que los

selectores deben tener al tratar con las personas, y en la actualidad las empresas familiares no están exentas de estos casos particulares, y lo que se observó al respecto es que tanto las medianas como las grandes tienen muy en cuenta este factor y siguen utilizando esta metodología de trabajo grupal, más allá que los responsables de la selección tengan muy presente que la mayor probabilidad y posibilidad de conseguir el puesto quede en manos de un postulante familiar, pero que de todas formas implementan la dinámica y la competencia grupal y los presentan y hacen que participen de la interacción grupal buscando mostrar la importancia, el interés y el respeto que la misma organización le brinda al público trabajando directa o indirectamente sobre el concepto del employer branding como entidad.

"Para el proceso siempre empiezo realizando entrevista individual o grupal, en caso que se necesite se programa una segunda entrevista conmigo. Luego se presenta una terna de 3 candidatos a quien requirió el puesto y este realiza la decisión final. Cuando alguien de la familia está dentro de los candidatos se tienen más cuidados por supuesto, ya que probablemente sea quien ingrese. Pero se intenta de que igualmente forme para de los procesos más importantes."

(Entrevista: Entrevistado 5)

Mucho se ha dicho respecto al estilo de reclutamiento que tienen las empresas familiares, pero aún no se ha delimitado el elemento principal que abre la posibilidad a la organización para llevar adelante un determinado estilo de reclutamiento, y más cuando en medio de dicho proceso se suman familiares pertenecientes a los directivos y responsables de las mismas. Este elemento que se analiza es el criterio mismo de la persona responsable de gestionar el reclutamiento y selección y como se ha mencionado en otro apartado, cuanto más grande es la empresa familiar mayores posibilidades tienen los profesionales, encargados del área de reclutamiento, de tomar decisiones sin verse presionados o influenciados, directa o indirectamente por las opiniones externas al mismo departamento y que vienen concretamente a intentar favorecer la toma al familiar en detrimento de otros postulantes. El profesional de recursos humanos debería tener la posibilidad de cubrir la vacante a partir de diferentes fuentes y no verse cegado de ocupar el lugar exclusivamente por el postulado familiar.

"El procedimiento consiste en recibir el pedido, generalmente es verbalmente o por mail y ahí opto por la mejor forma de reclutar. Afortunadamente tengo la posibilidad de manejarme de acuerdo a lo que yo crea más conveniente y

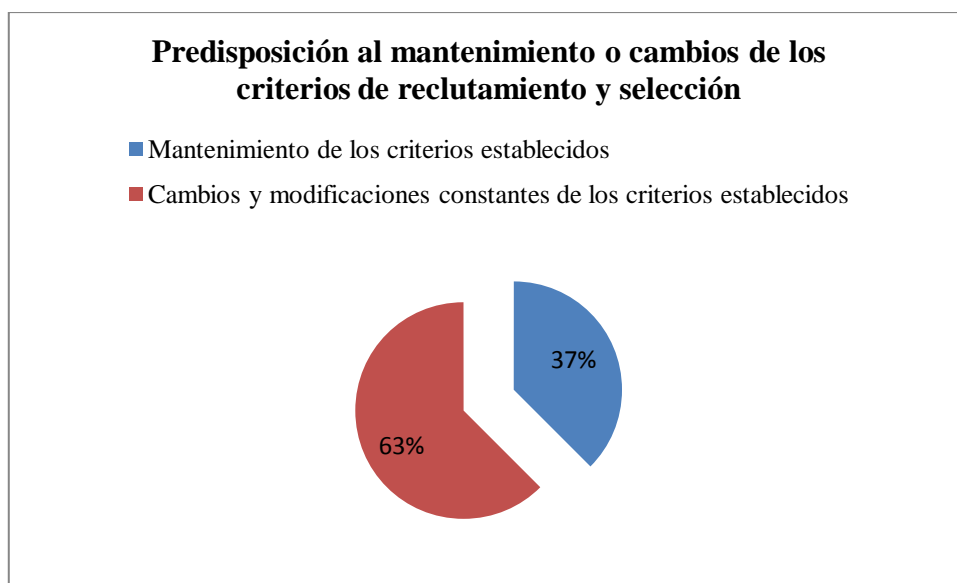
extraigo postulantes de diversas fuentes y no estoy pensando en que tengo que cubrir la vacante por la referencia que me dio un directivo, por ejemplo. Entonces puedo utilizar fuentes internamente, utilizando los cv recibidos, o postulando la búsqueda en facebook u otro portal gratuito. En cuanto a los pasos para el ingreso el familiar no requiere hacer ninguno sino que simplemente ocupa el puesto." (Entrevista: Entrevistado 4)

En cambio al observar las manifestaciones del responsable de una empresa familiar pequeña se puede advertir la falta de protagonismo del mismo responsable a través de su criterio, es casi una realidad en sí misma la ocupación de la vacante por el familiar referenciado.

"En cuanto a los pasos para el ingreso el familiar no requiere hacer ninguno sino que simplemente ocupa el puesto." (Entrevista: Entrevistado 6)

Respecto a esta variable se pueden tomar como referencia de análisis 4 indicadores claves que permiten evaluar e identificar la metodología y el respeto a dichos criterios. En primer lugar, decir que esto es una variable que se complementa a la anterior, donde uno de los indicadores indicaba que gran parte de las organizaciones, fundamentalmente las correspondientes a la primera y segunda generación respectivamente, no tenían una planificación y política formal para llevar adelante el reclutamiento y selección. Complementado a esto se puede decir que dichos criterios establecidos, ya sea formal o informalmente, no son en su totalidad respetados por las organizaciones, y esto se puede advertir cuando se analiza el primero de los indicadores que es observar si la metodología de análisis y de reclutamiento y selección grupal es respetada y llevada adelante. Respecto a ello, se pudo observar que solo el 25%, correspondiente a las dos organizaciones de 3era generación, respetan y llevan a cabo una metodología de análisis grupal sumando esta cifra un 12,5% correspondiente a una organización de la 2da generación que es particularmente Helacor, completando así un total del 37,5% contrastándolo con un 62,5% del resto de las organizaciones correspondientes a la 2da y 1ra generación. Esto evidencia que dicho número, es decir el 62,5%, evidencia una totalidad de organizaciones que se ven predispuestas a generarle cambios a su planificación o a su predeterminación sobre cómo desarrollar el reclutamiento y selección, por lo tanto, se puede

conjeturar que estas organizaciones, entre las que se puede mencionar a Vaqueria, Sixt, Ruma, Furlong y Promedon, no tienen inconvenientes de salirse de su protocolo de reclutamiento y selección y gestionarlas a través, por ejemplo, del método de la colocación pasando por alto todos aquellos criterios que se especificaron desde un primer momento, como así también dicho 62,5% evidencia que el protagonismo de los responsables de la Administración de Personal y su propio criterio para llevar adelante la actividad en cuestión, no es tenido en cuenta siendo totalmente invadido por los directivos o dueños de dichas organizaciones



Nivel de profesionalidad desarrollado en la selección de personal

Para analizar el nivel de profesionalismo se prestó atención a la expresión de los responsables en cuanto a la formalización en los procesos de trabajo de reclutamiento y selección desarrollados en este tipo de organizaciones; según la gran mayoría, tanto en pequeñas como grandes organizaciones, existe una intencionalidad y una política de inclinarse a la procedimentación de las actividades, expresan tener estipulados y bien definidos los pasos a seguir de forma sistemática. Sin embargo, al momento de indagar sobre la participación en la selección de algún familiar manifiestan que ante un pedido especial, comienzan a saltar pasos o a tomar medidas extraordinarias lo que convierte el trabajo en una ejecución irregular donde su protagonismo e injerencia como profesional pasa a un segundo plano.

"En caso de que se sepa que la persona ingresará se saltea la parte del reclutamiento, y el proceso consistirá en tener una entrevista con el Director de la empresa, para lograr una correcta incorporación." (Entrevista: Entrevistado 1)

La descripción anteriormente realizada corresponde específicamente a las empresas familiares más pequeñas, ya que esta condición no se apreció en la muestra conformada por aquellos responsables pertenecientes a empresas familiares con mayor envergadura.

"Cuando quien este en proceso es un familiar, generalmente pasa por todo el proceso como todo candidato, realizando entrevistas con los jefes directos, pero como plus estos deben tener experiencia de dos años en otras empresas, es una condición excluyente. Si todo coincide el familiar ingresa." (Entrevista: Entrevistado 3)

Al indagar las razones por las cuales estas últimas organizaciones lograban tener irregular su profesionalismo, dijeron que los indicadores más fehacientes de una transición entre lo familiar y lo profesional se corresponde a una cuestión de decisión de la cúpula directiva en querer convertir a su propia empresa en una organización que funciona de forma regular y estandarizada; también expresaron el carácter paternalista que experimentan la mayoría de las empresas familiares que no pueden desprenderse de una situación donde todas las decisiones deben pasar por el seno intrínseco familiar.

"La selección de un familiar siempre fue un problema porque nos alteraba la estructura que teníamos planificada, pero por suerte eso fue cambiando a medida que el directorio se decidió a transformar la organización en una empresa independiente de los afectos familiares" (Entrevista: Entrevistado 4)

Es marcada la diferencia de la gestión realizada en una empresa familiar pequeña y una empresa familiar grande, y otro de sus indicadores que describen dicha diferencia es la falta de seguimiento que se le atribuye a un colaborador familiar que ha ingresado a la empresa. En las pequeñas empresas se da por sabido que el ingresante ya está al tanto de todo lo que es la organización, por lo que no advierten la necesidad de aplicarle una inducción y seguimiento igual que a los demás.

"Una vez que la persona ingresa a su puesto de trabajo, se realiza un seguimiento hasta el momento en que su periodo de prueba termina."

Generalmente si es un persona de la familia quien ingresa, está ya conoce la historia y el funcionamiento de la empresa, asi que ingresaría directamente al puesto." (Entrevista: Entrevistado 2)

Al mismo tiempo en el proceso de inducción las empresas pequeñas muestran una inclinación hacia la informalidad en la presentación de la información. Si bien algunas poseen elementos o instrumentos para complementar la información, los mismos no son utilizados ya que les resulta más fácil y práctico hacerlo personalmente en el día a día mientras que al colaborador le van surgiendo dudas.

"Hay un vídeo institucional preparado pero no lo utilizamos en la mayoría de los casos, tenemos la convicción que el colaborador vaya aprendiendo en el día a día y nos haga preguntas de lo que necesite." (Entrevista: Entrevistado 5)

Otro factor que describe la informalidad con la que se manejan las empresas pequeñas es la variabilidad con la que los responsables de Recursos Humanos dejan que el proceso de integración lo hagan otras personas, como por ejemplo miembros del directorio cuando se trata de gente de su interés.

Luego de tomar contacto con cada uno de los responsables de las organizaciones se puede decir que el nivel de profesionalismo no se lo pone en una situación crítica de análisis y de juzgamiento, sino que la cuestión y el verdadero factor que incide en el desarrollo del nivel profesional es la dependencia del departamento de Recursos Humanos de la decisión estratégica de los directivos o dueños de delegar la tarea y darle la libertad correspondiente a dichos profesionales para que los mismos puedan desplegar su capacidad y habilidad, en beneficio de un crecimiento de nivel de profesionalismo.

Siguiendo esta lógica se puede decir, luego de indagar las percepciones de cada uno de los responsables, que la gran mayoría, exactamente un 90% de las organizaciones entre las que se encuentran la totalidad de empresas de 1ra y 2da generación y la mitad correspondiente a la 2da generación, expresó que la decisión y la falta de desarrollo de profesionalismo es por el no discernimiento y capacidad de los directivos para poder delegar y darle dicha libertad a los profesionales de Recursos Humanos, el restante 10% aludió que no está relacionada a la decisión de los

directivos, sino a una falta de formación y preparación de los profesionales que se encuentran en las empresas de 1ra y 2da generación; esta expresión la mantiene una de las organizaciones correspondientes al grupo de las de 3ra generación.



Expectativas de las empresas familiares al momento de seleccionar profesionales

Respecto a los propósitos y objetivos de búsqueda, se pudo detectar una diferencia muy marcada entre las medianas empresas familiares y las grandes. Las medianas limitan su búsqueda definiendo criterios aferrados a la filosofía familiar que dio origen a la constitución de la empresa, es decir, que el postulante debe contener rasgos y características similares a aquellos familiares que ya se encuentran establecidos y legitimados en la organización; la búsqueda se vuelve subjetiva en su gran proporción por más que existan criterios o la intencionalidad de establecer perfiles estándares, siempre prevalece el gusto y la preferencia personal de aquellos que dirigen la organización.

"Si bien tenemos libertades para filtrar de acuerdo a los criterios establecidos por el área de RRHH, muchas veces nos encontramos con que los dueños están realizándonos pedidos especiales, o se ponen estrictos con algunos postulantes, que tal vez no sean de su gusto, pero que cumplen con todos los requisitos y requerimientos" (Entrevista: Entrevistado 1)

Este es un indicador más de la falta de delegación y libertad que se le atribuye al área de Recursos Humanos para ejecutar independientemente la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.

En cambio las organizaciones familiares que ya han establecido un cierto estándar de procedimentación le permiten a sus responsables de la administración de personal trabajar menos aferrados a aquella filosofía de esencia familiar, sino más bien hacerlo teniendo en cuenta específicamente los requerimientos y funciones del puesto demandados por una determinada área de trabajo. De esta forma los profesionales pueden respetar tranquilamente lo estipulado y planificado previamente, y logran un espectro más amplio de postulantes y potenciales colaboradores, sumando en variedad, potenciales talentos y alternativas.

“Es un trabajo muy arduo ya que es mucha la cantidad de gente a la que llegamos, tenemos un buen promedio de postulantes cada vez que buscamos reemplazar o cubrir una vacante, y ahí también ingresan los familiares, todos están en la misma.” (Entrevista: Entrevistado 4)

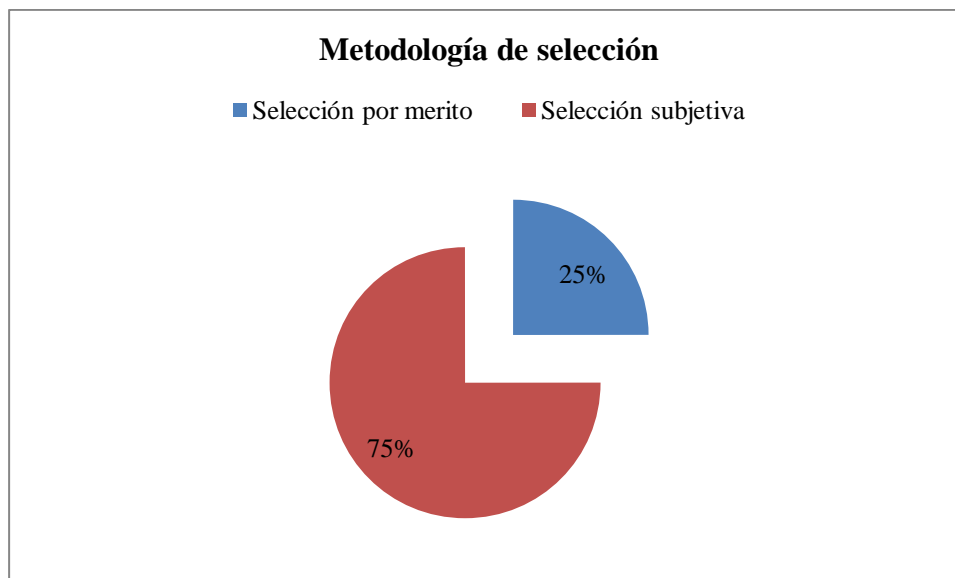
Claramente las expectativas cambian de acuerdo al tipo de empresa que se trate, las más grandes apuestan por seleccionar a familiares pero buscando que el mismo profesional demuestre que se merece ocupar el puesto, es decir, que trabajan con una política de mérito, esperan del familiar una entrega justificada a partir de su nivel de preparación y no solo por el hecho de pensar que lo hará correctamente por ser parte de la familia que direcciona o fundo la organización. A diferencia de estas, las pequeñas empresas no hacen caso a un filtrado donde lo primero que se mida sea la preparación si no que esperan un buen desempeño tomando como referencia el carácter de familiar que posee el postulante.

“La persona que es seleccionada debe además de cumplir con los requisitos específicos para ocupar el puesto, tiene que además cumplir con esos puntos que necesitamos como “cultura de la empresa”, que viva en la zona y este casado.” (Entrevista: Entrevistado 5)

Es decir, que los dos indicadores puntuales que sirven de cuantificaciones para complementar el análisis anteriormente expresado, tienen como principales denominadores a la forma en la que cada una de las empresas lleva adelante su selección de personal y aquí las dos metodologías identificadas como rasgos e indicadores concretos son la selección por mérito y la selección que alude a la elección de acuerdo a ciertos rasgos personales que resguardan una vinculación con lo que es la organización y el familiar que posiblemente pueda llegar a ocupar

el puesto de trabajo en ella misma, es decir, esta última elección se hace una manera subjetiva.

En complemento y en coherencia con lo ya analizado en las dos dimensiones anteriores, la selección por merito referencia a aquellas organizaciones que tienen una planificación y una política de reclutamiento y selección formal, ya sea implícita o explícitamente diseñadas por lo tanto, se puede decir que el 25% de las organizaciones evaluadas demuestran llevar a cabo una selección por mérito; el resto se basa en criterios subjetivos, más allá que en ciertos casos, como el de Helacor se pretenda respetar los criterios objetivos y por mérito de selección, sin embargo reconocieron que por el proceso y estadio de transición todavía no logran llevar adelante un reclutamiento y selección en su 100% de completitud.



Cabe preguntarse entonces ¿Qué es lo que esperan las empresas que le dan total apertura a un familiar sin evaluarlo específicamente y valorando su nivel de preparación? ¿Qué es lo que las lleva a profesionalizar este proceso de reclutamiento y selección a medida que van creciendo como organización?

Sin dudas si las organizaciones no tomaran conciencia de la importancia de transmitir la idea del esfuerzo y merito, su realidad estaría supeditada a la suerte de contar o no con un individuo – familiar que tenga condiciones para ejercer el puesto de trabajo en el que fue colocado. Se observó que muchas de las pequeñas organizaciones llegan a la conclusión de crear espacios de trabajo con el motivo de darle la posibilidad

a un familiar, sin visualizar las consecuencias estructurales, económicas, etc. que esto les genera.

"Si un familiar quiere entrar a la empresa, es bienvenido. Siempre tiene su lugar dentro de la misma y se crean puestos para ellos. Es más la gran mayoría de quienes trabajan son familiares, ya que lo tienen de esa forma. Por supuesto que los cargos más bajos no son ocupados por ellos, si bien se adaptan a cualquier trabajo que se les requiere." (Entrevista: Entrevistado 7)

Lo que si puede advertirse tanto en grandes como en pequeñas empresas es que más allá de filtrar a los postulantes según su nivel de preparación o no, lo que si hacen es capacitarlo al colaborador, así considere que tiene un nivel de preparación, lo mismo se enfoca en su formación.

Por el contrario al momento de realizar un seguimiento y control de desempeño aquí vuelve a percibirse una diferencia marcada entre las pequeñas y grandes empresas; en las primeras la evaluación se realiza de manera más informal y se sobre estima al nuevo colaborador-familiar.

"El seguimiento es realizado por el supervisor directo. Es algo informal no hay documentación que deba presentarse. Los familiares no tienen ningún seguimiento ni control." (Entrevista: Entrevistado 6)

Reclutamiento y selección de familiares

Luego de haber analizado las metodologías de reclutamiento y selección desempeñadas por las empresas familiares de las diversas generaciones, se pudo comprobar que existe un principio que regula la lógica del accionar de dichas organizaciones de acuerdo a su estadio evolutivo de generación en generación.

En los primeros momentos de constitución de la empresa familiar, sus directivos aluden a echar mano rápida a su entorno familiar para que sea integrado a los quehaceres de la organización, donde no se respeta un proceso prudente de reclutamiento, selección y capacitación del colaborador sino que es insertado de manera abrupta y sin contemplar determinadas instancias y propósitos institucionales, y lo que en primer instancia aparentaba ser un camino corto y sencillo para el bienestar organizacional termina convirtiéndose en un problema a largo plazo, y que a medida que dichas organizaciones van tomando

consciencia del desorden instaurado por el impulso momentáneo de incorporar familiares, se ven obligadas a re administrar los departamentos y áreas de trabajo, tratando de filtrar a su personal pero que en la gran mayoría de las situaciones se terminan generando conflictos laborales que se traducen luego en conflictos en el seno familiar.

El impacto de reclutamiento y selección de familiares en el desempeño productivo y económico de la empresa

Si bien la reflexión realizada en los puntos anteriores se basa específicamente en la metodología de reclutamiento y selección de los familiares, es importante analizar el proceso de la constitución del equipo de trabajo en beneficio de un mayor desempeño organizacional, cabe entonces realizar la siguiente pregunta:

¿Es conveniente para las empresas familiares integrar abruptamente o por conveniencia, la mayor cantidad de familiares a su plantilla de colaboradores?

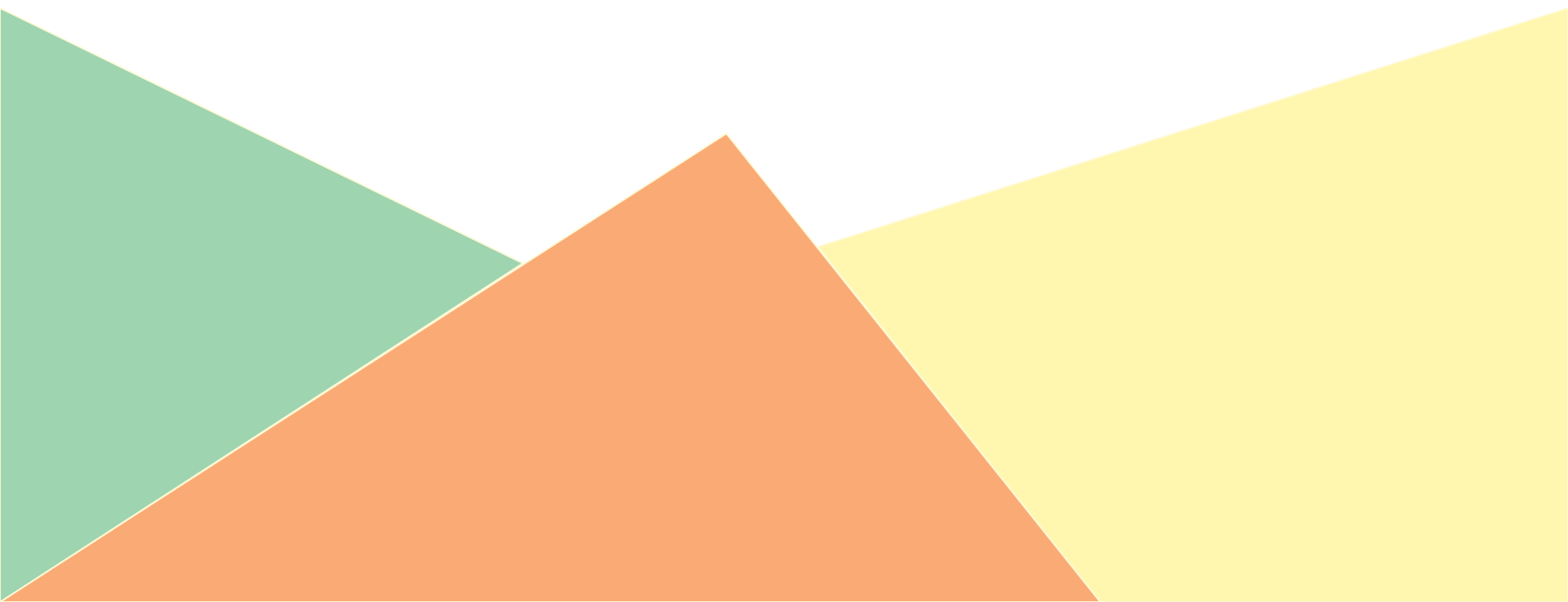
Desde la perspectiva profesional que aquí se infunde, se puede expresar que todo proceso de transición debe ir acompañado de una planificación estratégica formal, que obviamente no puede ser materializada en los primeros momentos del crecimiento de una empresa familiar, y esto se pudo advertir concretamente al estudiar las manifestaciones de los responsables de las organizaciones de primera generación, donde la desorganización e informalidad son un denominador común de la metodología de gestión de esta arista de los recursos humanos, que sin lugar a dudas genera un re trabajo y una demora en los procesos productivos de cada una de las áreas de la empresa; es decir que a menor nivel en la escala de generaciones mayores carencias en la planificación de los recursos humanos, y por ende un impacto negativo en la productividad y economía organizacional.

De esto se desprende la posibilidad de delinear algunos lineamientos estratégicos que podrían ser funcionales a la realidad de cada una de estas organizaciones de acuerdo a su nivel de crecimiento:

Sería fundamental que tanto empresas de primera, segunda y tercera generación tomaran conciencia de formar y capacitar un área específica de profesionales de la administración de capital humano.

Otro aspecto que se desprende del primer punto es la recomendación de programar de manera ordenada y paulatina el ingreso y colocación de familiares a las organizaciones; de esta manera se logrará una optimización de los tiempos de aprendizaje, manejo y aplicación de conocimientos en estos colaboradores. Además formalizar el proceso generaría un valor sustancial para cada familiar que desee formar parte del equipo de trabajo, es decir evitarle el facilismo de la aprensión de un puesto de trabajo en el ámbito empresarial, esto es darle mayor significado a poder desempeñarse como trabajador.

Capítulo 5
CONCLUSIÓN



Con el desarrollo de la investigación se pretendió poder entregarle a la comunidad conformada por los administradores de los recursos humanos, un acercamiento a la realidad de gestión de reclutamiento y selección de personal que caracteriza a las empresas familiares.

Se observó que hay una toma de conciencia sobre el desarrollo de espacios para reclutamiento y selección, pero se ve una diferencia marcada entre la materialización de dicha toma de conciencia en políticas cuando se trata de grandes empresas familiares (de tercera generación), y no así en las pequeñas (de primera generación). Las primeras experimentan un proceso trabajando a partir de criterios establecidos preliminarmente y pueden desarrollar el trabajo de selección con libertad e independencia de la cúpula directiva, en cambio las pequeñas se encuentran limitadas a la filosofía y esencia familiar de la organización que las lleva a contaminar su trabajo de selección mezclando el criterio subjetivo de los directivos, dejando de lado el nivel profesional del responsable de recursos humanos a cargo de la actividad específica. Se observó que esta realidad está definida a partir de una cultura paternalista que poseen las empresas familiares pequeñas, y que necesitarán tiempo para madurar y desprenderse de esa presunción cultural.

Estas diferencias entre pequeñas y grandes empresas familiares marcan un estilo de trabajo que es apreciado a partir de indicadores conceptuales, que esta investigación cristaliza diciendo que el método de selección de familiares en las grandes organizaciones se respeta en su totalidad mientras que en las pequeñas la metodología se denomina de colocación y no de selección, esto quiere decir que no hay un respeto de los criterios de evaluación del postulante sino que toma mayor importancia la influencia de los directivos interesados en que un familiar sea colocado en un determinado puesto; lo que da lugar a otro indicador que es la política de mérito que logra el postulante. La cual en las pequeñas no existe ni se encuentra delimitado. Otro aspecto es el nivel de formalidad en el seguimiento de los profesionales que han sido seleccionados, donde en las empresas grandes la informalidad no se advierte de ninguna manera pero si se presenta como condición fundamental en las pequeñas empresas familiares.

Las diferencias entre el estado de madurez entre empresas familiares de primera, segunda y tercera generación, van validando la idea de aquella lógica de funcionamiento que encarcela a las organizaciones que pretenden lograr su trabajo apostando al

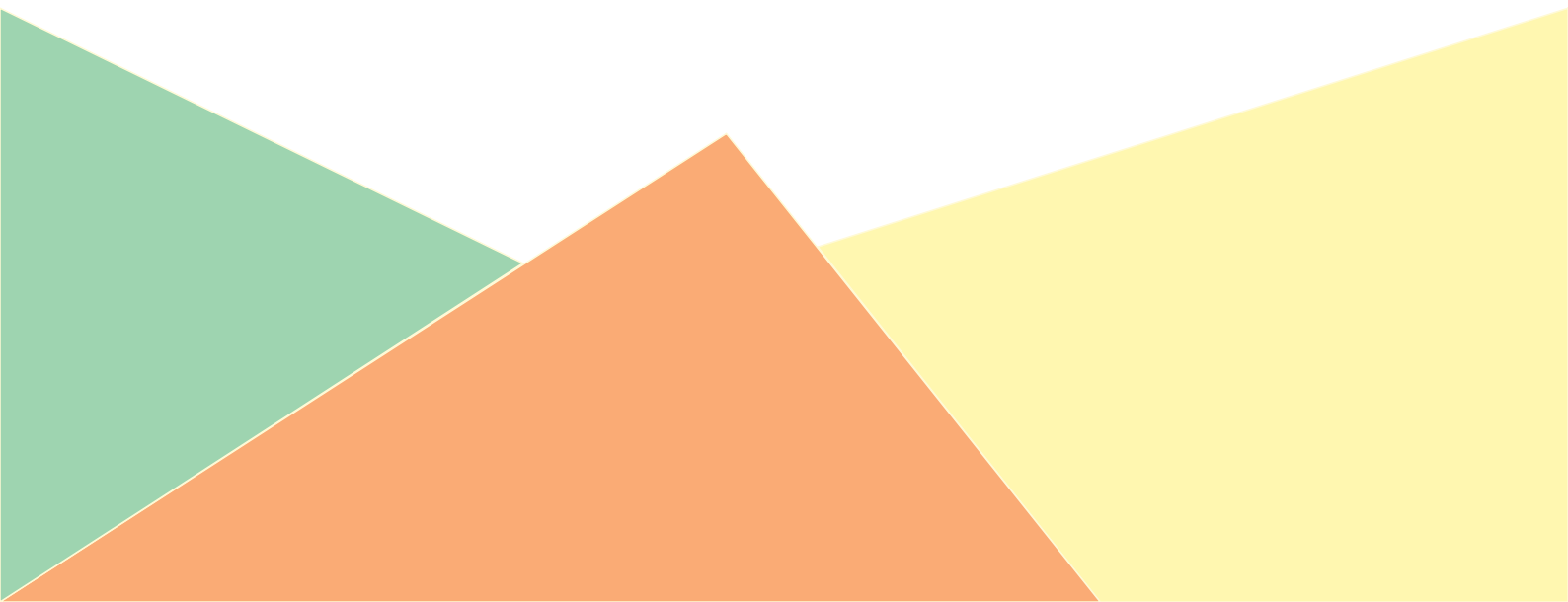
facilismo de la integración del familiar a partir de una colocación directa en el puesto de trabajo, y por el contrario aquellas entidades que han podido advertir el beneficio de trazar una vara de medición estándar y profesional en su manera de incorporar a sus recursos humanos. Esto además conlleva un determinado impacto productivo y económico en su performance empresarial, dando como resultado una variable negativa y de re trabajo en aquellas organizaciones que dejan que la informalidad sea su característica principal.

De esta forma, se puede apreciar la carencia que experimentan las empresas familiares de menor envergadura en relación a su nivel de profesionalismo, que se insertan en una incertidumbre colmada de riesgos en relación a su futuro de trabajo, que se verá influenciada por la suerte de sortear los indicadores de cultura paternalista e influenciadora detrás de darle lugar a los intereses personales de los directivos por tener en su plantilla a sus hijos o familiares directos.

Estará bajo la responsabilidad y criterio de los nuevos profesionales de los recursos humanos esforzarse por cambiar la dinámica y perspectiva de las empresas familiares que van desandando sus primeros pasos en el camino comercial, hacia la profesionalización a través de la planificación estratégica de las actividades de administración de personal y más precisamente del reclutamientos, selección e integración de sus colaboradores.

Esta situación le presenta al profesional de los recursos humanos un desafío para adentrarse en el mundo de las empresas familiares y ser conocedor de las limitaciones que podrá enfrentar, y los conflictos que deberá superar demostrando una posición profesional clara que beneficie a la organización a largo plazo.

ANEXOS



Bibliografía

2015. *Empresas Familiares*. Recuperado de http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares

Gonzalez, H. I. (2014). *El reto del reclutamiento en las empresas familiares*. Recuperado de <http://www.altag.net/el-reto-del-reclutamiento-en-las-empresas-familiares/>

Martinez, I. (2012). *Actualidad de las empresas familiares*. Recuperado de <http://negociosymanagement.com.ar/?p=1260>

2014. *Empresas Familiares. Came, 24, 1-3*. Recuperado de http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf

Carrasco Hernandez, A. J. (2014). *El capital humano en la empresa familiar*. Recuperado de <http://www.faedpyme.upct.es/fir/index.php/revista1/article/view/79/90>

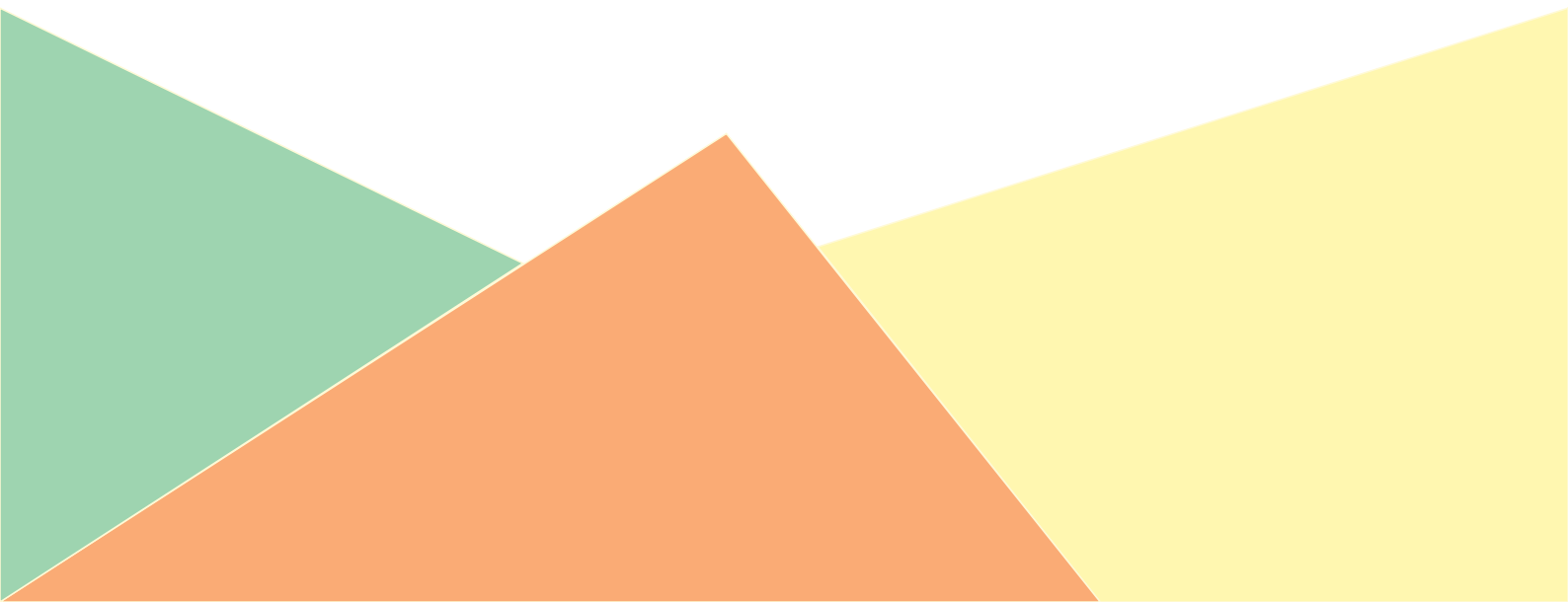
Dessler, G. (2001). Planificación y reclutamiento de personal. Prentice-Hall Hispanoamericana (Ed. 6). *Administración de personal (p. 107-140)*. México.

Chiavenato, I. (2005). Subsistema de integración de Recursos Humanos. McGraw Hill (Ed. 8). *Administración de personal (p. 148-168)*. México.

Werther, W. B. & Davis. H (2008). Reclutamiento. McGraw Gill (Ed. 6). *Administración de personal (p. 151 – 170)*. México.

Niethardt, E. (2012). Singularidades de la empresa familiar. Danila Terragno (Ed. 1). *Rasgos y desafíos de las empresas familiares (p. 11-23)*. Argentina.

ANEXOS



<p>2.4 Perfiles buscados por la organización. Nivel de prioridad al familiar.</p>	<p>"Perfiles jerárquicos dependiendo de la orientación de cada uno: Administración de empresas, Marketing, Recursos Humanos, etc. Los familiares tienen absoluta prioridad."</p>	<p>"La organización está en un momento de gran crecimiento por lo que se busca gente que pueda aportar a la organización, más que solo ser un apoyo. Se buscan personas acorde a la cultura, gente flexible capaz de adaptarse a los cambios. El familiar siempre tiene prioridad en cuanto a los puestos."</p>	<p>"Si bien los perfiles buscados para el puesto en sí deben tener ciertas características, tener también se tiene en cuenta que la persona deba contar con el perfil propio, donde pueda ser flexible a los cambios y demás. Tuviéramos situaciones en las que se tuvo que descartar perfiles impecables por su rigidez hacia los cambios. El nivel de prioridad de un familiar por supuesto siempre es mayor, pero quien desee ingresar siempre va a pasar por el mismo proceso que cualquier otro candidato potencial."</p>	<p>"Con el paso del tiempo y a medida que se fue profesionalizando todo dentro de la empresa más estrictos y puntualizar a la hora de seleccionar un postulante y como dije anteriormente la prioridad de un familiar en realidad no es tal como se cree. Se adapta al proceso de selección al igual que los otros postulantes."</p>	<p>"Como perfil de la empresa, le puedo decir que si tenemos un estándar, si bien estoy intentando cambiarlo, siempre se busca gente casada con hijos y que viva en la zona. Esto es porque se cree que se los mantendrá por más tiempo ya que necesitan una estabilidad." "que vivan cerca porque como ese horario entorpecido, una persona que viva muy lejos no va a aguantar la situación de ir por dos horas y volver."</p>	<p>"No utilizamos ningún portal debido a la situación económica actual, intentamos abastecernos a partir de otros medios como gente recomendada, CV entregados físicamente y utilizamos Facebook."</p>	<p>"Buscamos gente de confianza principalmente, los dueños tratan de mantener todo dentro del mismo círculo. Los referidos son nuestra mejor fuente de reclutamiento, y cuando no podemos reclutar de esa forma buscamos gente adulta principalmente que pueda sumarle con su experiencia. La familia son la primer prioridad, pero generalmente los puestos a ocupar por ellos son de mandos altos."</p>	<p>"Principalmente, buscamos gente que pueda adaptarse y busque aportar a nuestra empresa. Somos un poco y gente que no pueda adaptarse a nuestro ritmo podría generar un mal clima."</p> <p>"Principalmente estamos tratando de mejorar el proceso de dejar el CV porque es gente que nos conoce y le gusta la marca."</p>
<p>2.5 Herramientas utilizadas para reclutamiento</p>	<p>"Consultoras, portales. En caso de puestos más administrativos en redes como LinkedIn, Fb, etc. Y puestos más operativos sirve más el boca en boca."</p>	<p>"Las herramientas utilizadas generalmente depende de la búsqueda en sí. En caso de ser puestos administrativos, se utilizan medios como portales y redes y también referidos. Si la búsqueda es en otro país o provincia se analiza la posibilidad de ser tercerizada por una consultora. En caso de ser operativos, lo que más se tiene en cuenta son los CVs entregados físicamente."</p>	<p>"Depende de la búsqueda, por ejemplo en puestos más operativos se utilizan los CVs físicos recibidos en la empresa. En puestos administrativos se utilizan portales de empleos."</p>	<p>"Depende de la búsqueda, porque no voy a usar las mismas fuentes para un operativo que para un administrativo. Trabajo mucho también con referidos. Generalmente tengo avisos preparados en portales de trabajo, y currículums que me llegan ami."</p>	<p>"No tenemos herramientas que preferimos gente que va al local a dejar el CV porque es gente que nos conoce y le gusta la marca."</p>	<p>"Las principales herramientas que utilizamos para el proceso de reclutamiento son portales de trabajo (la computadora principalmente), y los CVs físicos que nos llegan a diario."</p>	<p>"Dependiendo el puesto buscamos atraer empleados reales o no."</p>	<p>"No tenemos herramientas que preferimos gente que va al local a dejar el CV porque es gente que nos conoce y le gusta la marca."</p>
<p>2.6 Formas de atracción de los candidatos. Medio más utilizado o de preferencia. Descripción de la experiencia del familiar.</p>	<p>"Para puestos más operativos, los CVs en mano con la mejor herramienta. Para puestos más administrativos se opta por consultoras o portales de trabajo."</p>	<p>"Para puestos administrativos, se busca atraerlos con anuncios llamativos en la página de numerar o en portales de trabajo universitarios, etc. En caso de ser operativo, una vez hecho el reclutamiento se le ofrece telefónicamente el puesto."</p>	<p>"Para puestos administrativos, por tratamos de realizar publicaciones en portales, y también contamos con la herramienta de los referidos, también utilizamos mucho el contacto con las universidades para perfiles más de ingenieros. En cuanto a operativos se revisan los CVs y se realiza la propuesta."</p>	<p>"Se usa mucho el boca en boca para puestos operativos, ya que todos son más o menos de la misma zona, entonces se divulga la necesidad del puesto. Para administrativos uso portales de internet."</p>	<p>"Nuestras formas de atracción más utilizadas son a través de Facebook y también nos sirve mucho el boca en boca."</p>	<p>"Dependiendo el proceso de reclutamiento podemos elegir los mejores perfiles para que puedan compartir el trabajo con nosotros."</p>	<p>"Esperamos que con el reclutamiento podamos elegir los mejores perfiles para que puedan compartir el trabajo con nosotros."</p>	<p>"Últimamente estamos tratando de mejorar el proceso de dejar el CV porque es gente que nos conoce y le gusta la marca."</p>
<p>2.7 Objetivo de trabajo de reclutamiento</p>	<p>"El reclutamiento resulta importante en las empresas familiares ya que le aporta objetividad en las búsquedas laborales."</p>	<p>"Podría mencionar varios ejemplos entre los que puedo decir aquellos que son directos de la actividad de reclutamiento, o indirectos que impactan de alguna forma u otra en la organización. Los primeros son aquellos que tienen que ver con encontrar los perfiles más idóneos vinculados a la filosofía organizacional y al puesto de trabajo que necesitamos cubrir. Y un objetivo indirecto por ejemplo podría ser el de mostrarle a las personas que aún no son parte de la organización la forma de trabajo que desempeñamos aquí en cuando a seriedad y organización."</p>	<p>"Busco de esta forma lograr el perfil más adecuado para el puesto en cuestión."</p>	<p>"Busco de esta forma lograr el perfil más adecuado para el puesto en cuestión."</p>	<p>"Busco de esta forma lograr el perfil más adecuado para el puesto en cuestión."</p>	<p>"Busco de esta forma lograr el perfil más adecuado para el puesto en cuestión."</p>	<p>"Busco de esta forma lograr el perfil más adecuado para el puesto en cuestión."</p>	<p>"Busco de esta forma lograr el perfil más adecuado para el puesto en cuestión."</p>

<p>2.9 Importancia de realizar un buen reclutamiento</p>	<p>"Al realizar un buen reclutamiento la empresa se asegura de contar con el capital humano justo para el desarrollo de la tarea, y de esta forma tener una gran disminución en problemas tales como personas no capacitadas, e inhabiles para ciertas tareas."</p>	<p>"Es crucial para el desarrollo de un buen desempeño organizacional. Muchas veces se cometen un error al pasar por alto sus pasos y procesos establecidos. Si bien en esta empresa están todos los modelos armados, hay veces que no se les presta atención y por oiden muchas cosas que después terminan reperciendose en el desempeño de la persona que se selecciona"</p>	<p>"Este proceso es sumamente fundamental para la empresa, es el primer contacto que se toma con un potencial trabajador que puede no terminar ingresando a la organización, pero si se lleva una impresión de cómo se trabaja, y cómo es la empresa. En sus primeros tiempos, por lo que se trabajaba muy informalmente y se iban planificando y decidiendo según sus propios criterios. Y no por decisión informal/personal"</p>	<p>"Por suerte ahora ya estamos como en otra etapa, más madura, se toma muy en cuenta esta actividad, dándole importancia desde el momento cero. Llevo mucho tiempo hasta que los dueños se dieron cuenta de que debían respetar lo que el área de RRHH planificaba y decidía según sus propios criterios. Y no por decisión informal/personal"</p>	<p>"Sirve mucho la forma de reclutar, sobre todo por las cuestiones de dónde viven, ya que nos sucedió que gente renunció a los 5 meses por no lograr adaptarse al horario."</p>	<p>"Veo que el reclutamiento teniendo en cuenta la cultura de la empresa es importante. Generalmente la gente que se adapta a nuestra forma de trabajar dentro de la empresa y a eso seguimos apuntando. Es por eso que un buen reclutamiento puede ayudar."</p>	<p>"Creo que como dije anteriormente, si elegimos las personas de buena manera podemos lograr encontrar gente que se adapte a nuestra forma de trabajar y aporte cuestiones básicas en el día a día."</p>	
<p>2.9 Metodología de filtrado de perfiles – requisitos relacionados a empresa familiar, o generales.</p>	<p>"Se filtra de acuerdo a lo requerido (sexo, edad, estudios, etc.), se tiene como preferencia que los CVs tengan foto."</p>	<p>"Una vez realizado el reclutamiento, se debe comenzar a filtrar para lograr un número acorde. Se busca por edad, estudios (en caso de ser necesitados) y puestos anteriores"</p>	<p>En cuanto a los perfiles, a seleccionar se tienen en cuenta estas cuestiones de tolerancia a la cultura y requisitos necesarios para el puesto. En cuanto a familiares: Por lo que bien explicado el tema en cuanto a ingreso, los familiares forman parte del proceso y realizan todo lo que un candidato normal debería hacer, se le adiciona que si os deben cumplir con una experiencia de dos años en otro lugar de trabajo."</p>	<p>"Hago el filtro a partir de todas estas cuestiones, dependiendo el puesto que vaya a ocupar. Si cumple con nuestros principales requisitos, y por supuesto a el perfil encaja en cuanto a experiencia y demás."</p>	<p>"Los filtros son realizados por mí, anteriormente el proceso se hacía a los mandatos, si le gustaba la cara de la persona ingresaba. Ahora estoy tratando de realizar un procedimiento más estable y con etapas que puedan respetarse; de todas formas nos encontramos en una transición y por mas esfuerzo que ponga de mi parte hay veces que el filtrado no se realizan de acuerdo a los criterios que se vienen estableciendo si no que impera la voz o una directriz de acuerdo a requerimientos específicos y todo lo que viene planificado o trabajo se hace por tierra. Creo que esto es así porque estamos en una etapa de transición que parece no terminar nunca, por momento se hacen las cosas de acuerdo a lo estipulado y por momentos se rompen los esquemas y no se sabe donde se esta parada."</p>	<p>"La forma de realizar un buen filtro es buscando por la edad que queremos que tenga la persona, por los trabajos anteriores, por supuesto siempre depende del puesto que vaya a ocupar."</p>		
<p>2.10 Políticas de los familiares dentro de la organización</p>	<p>Es importante el hecho de recibir familiares ya que son quienes ayudan a la empresa y que sepan que se hace dentro de la empresa es necesario que vayan aprendiendo.</p>	<p>No hay mucho desarrollado con respecto a familiares, ya que todavía la siguiente generación no está en edad. Yo creo que la familia siempre es bienvenida, es una forma de mantener el legado dentro de la empresa y asegurarse el compromiso con la misma.</p>	<p>"Creo que se deberían tener políticas estrictas con lo referido a las personas que ingresan en la organización. Me refiero al hecho de que se debería tener un fuerte filtro de ingreso en cuanto a la profesionalidad, ya que muchas veces quienes ingresan deben tener muy en claro desde el primer momento cuáles son los principios y normativas con las que se rigen la organización, y desde esta empresa tratamos de profesionalizar a todo aquel que tiene contacto con nosotros."</p>	<p>"Por el momento esas políticas están escritas, de ahí a que se cumplan hay un largo trecho. Se proponen esas políticas hace un tiempo pero todavía no se pueden llevar al 100%, porque el directorio todavía mantiene la idea de integrar a todo familiar que así lo desee."</p>	<p>"Por el momento esas políticas están escritas, de ahí a que se cumplan hay un largo trecho. Se proponen esas políticas hace un tiempo pero todavía no se pueden llevar al 100%, porque el directorio todavía mantiene la idea de integrar a todo familiar que así lo desee."</p>	<p>Ne existen políticas con respecto a este tema. La empresa esta formada por la familia y así se maneja. La idea es que sigan llegando sin imponer su capacidad de llevarla adelante. Es algo que debería revisarse actualmente ya que la empresa necesita de una organización por este motivo."</p>	<p>Políticas con respecto a familiares no existen, preferimos que la empresa este formada y dirigida por ellos ya que son los primeros en desear el buen rendimiento de la misma, por lo que confiamos en que serán quienes la lleven adelante, dejando de lado la profesionalidad que requiere tener el puesto.</p>	

<p>3.1 Descripción de los criterios utilizados para la selección</p>	<p>"Se tiene como importancia cumplir con ciertos pasos como entrevistas, referencias laborales, estudios psicotécnicos, médicos y socio-ambiental. Si hay un familiar de por medio, no directamente este proceso no se lleva a cabo"</p>	<p>"Se realizan generalmente entrevistas grupales, luego individuales y quienes avanzan en el proceso realizan entrevistas con los jefes directos para validar aspectos más técnicos. Si un familiar participa el proceso se llevará de la misma forma que en cualquier otra ocasión."</p>	<p>"Ahora estamos en condiciones de decir que respetamos los criterios que se establecen a principio de año en el área de RRHH y específicamente de la actividad de provisión de personas a la empresa. Todo lo que está establecido se respeta y no hay privilegios aún siendo esta una empresa con principios formativos desde un grupo familiar, muchos hijos de personas que ya trabajan ahí experimentan el mismo proceso de selección que los demás postulantes; eso te da una libertad para trabajar sin presiones y sabiendo que puedes evaluar de acuerdo a lo que realmente estás necesitando."</p>	<p>"El proceso va a empezar una vez que decida si hago un assessment o no. Para eso me fijo en los requerimientos del puesto y a partir de ahí decido cual metodología usar. Si se da la situación que es algún participante de la familia que puede tomar el puesto entonces se le pide que cumpla con ciertas cosas a parte y se lo tendrá más en cuenta."</p>	<p>"La selección no tiene un criterio específico, más que el hecho de la edad es importante para nosotros y gran experiencia en no hay otros criterios que nos sean excluyentes. Por supuesto cuando alguien de la familia está en el proceso o algún recomendado o amigo, es quien directamente queda en el puesto."</p>	<p>"Se trata de hacer una entrevista preliminar para conocer a la persona en todos sus aspectos personales."</p>
<p>3.2 Describir los requerimientos necesarios para el proceso</p>	<p>"En primer lugar, es esencial tener una descripción de puesto completa para lograr entrar al perfil, luego tener la solicitud de personal firmada por quien corresponde, y así comenzar el proceso de selección"</p>	<p>"Para comenzar con la selección es necesario tener la información (descripción de puesto, remuneración, lugar físico, horario, etc.)" "Así tratamos de respetar todo el proceso, por ejemplo para realizar una buena actividad de reclutamiento y selección nos encargamos primero de realizar una buena descripción de puestos y atender los requerimientos necesarios para cubrir las funciones."</p>	<p>"En principio, sería necesario tener los requerimientos del puesto completos, tanto horario, como fecha de ingreso, salario, entre otros."</p>	<p>"Para empezar el proceso, primero necesitaría tener firmado el requerimiento, así como la descripción de puesto actualizada y detalles necesarios sobre el puesto."</p>	<p>"Quien requiere el puesto hace el pedido, y allí comienza el proceso. "Nunca se pueden cumplir con los criterios establecidos en la planificación, siempre hay alguna petición que interrumpe el proceso formal de reclutamiento y selección. Sobre todo cuando en estas empresas incorporarse, nos pasa que hay algún familiar que va a algunos de nosotros nos tenemos que abocar a explicarle a ese nuevo integrante, cuales son sus funciones y áreas, o sea que dejamos de hacer lo nuestro y además no respetamos lo pactado"</p>	<p>"No hay mucho requerimiento, ya que la selección es bastante informal y soy yo quien la realiza, pero básicamente se tiene el pedido verbal o por mail por parte del director y se pone en marcha la búsqueda."</p>
<p>3.3 Procedimientos utilizados durante la selección</p>	<p>"La firma de la Solicitud de empleo y después ya se empieza con la entrevista para ir haciendo el filtro. Si por supuesto la licencia se tiene en que si alguien que pertenece a la familia no va a participar de entrevistas tan profundas, sino simplemente un par para verificar sus intereses y demás"</p>	<p>"Generalmente realizamos una entrevista grupal como para tener una percepción general, la misma es llevada de forma abierta donde permito que expliyem. Luego se pasa a una entrevista individual para tener una visión más acertada del perfil y luego ya si se pasa a una entrevista individual con los jefes, para lo cual después de realizar estudios psicotécnicos y médicos. Pueden existir ciertas licencias cuando se trata de un familiar, pero generalmente cumplen con los mismos procesos."</p>	<p>"El procedimiento consiste en recibir el pedido, generalmente es verbalmente o por mail y ahí opto por la mejor forma de reclutar. Afortunadamente tengo la posibilidad de manejarme de acuerdo a lo que yo crea más conveniente y extraño postulantes de diversas fuentes y no estoy pensando en qué tengo que cubrir la vacante por la referencia que me dio un directivo, por ejemplo. Entonces puedo utilizar fuentes internamente, utilizando los cv recibidos, o postulando la búsqueda en facebook u otro portal gratuito. En cuanto a los pasos para el ingreso el familiar no requiere hacer ninguno sino que simplemente ocupa el puesto."</p>	<p>"Para el proceso siempre empiezo realizando entrevista individual o grupal, en caso que se necesita se programa una segunda entrevista con el mismo. Luego se presenta un tema de 3 candidatos a quien requiero el puesto y este realiza la decisión final. Cuando alguien de la familia está dentro de los candidatos se tienen más cuidados por supuesto, ya que probablemente sea quien ingrese. Pero se intenta de que igualmente forme parte de los procesos más importantes."</p>	<p>"Después de la selección de perfiles, se realiza una entrevista personal y en caso de que me guste, el director puede verlo o no. Generalmente cuando es un puesto de mando bajo no lo hace, si cuando ya se requiere a alguien de mayor jerarquía. El familiar ingresa directamente al puesto."</p>	<p>"No hay ningún proceso estandarizado, cuando hay que seleccionar"</p>

<p>3.4 Técnicas utilizadas durante el proceso</p>	<p>"Se utilizan diferentes técnicas: técnicas dependiendo del puesto al que se va a integrar. Se realizan pruebas diferentes dinámicas cuando se refiere a puestos más administrativos."</p>	<p>"Las técnicas utilizadas durante el procedimiento dependen del puesto del cual se trata, a partir de eso se eligen las dinámicas correspondientes (de presentación y de solución, técnicas en caso que el puesto lo requiera)."</p>	<p>"Las técnicas varían dependiendo del puesto que ocupa la persona, se utilizan diferentes dinámicas de presentación y de trabajo en equipo."</p>	<p>"Dentro del proceso se utilizan técnicas como test psicológicos, dinámicas grupales para poder conocer más a fondo a los candidatos."</p>	<p>"Por ahí se hacen dinámicas para poder escucharlas hablar y ver si tienen la experiencia para ocupar el puesto."</p>
<p>3.5 Metodología de filtro de candidatos</p>	<p>"Si bien tenemos libertades para filtrar de acuerdo a los criterios establecidos por el área de RRHH, muchos veces nos encontramos con que los candidatos están realizando los pedidos especiales, o se ponen estrictos con algunos postulantes, que tal vez no sean de su gusto, pero que cumplen con todos los requisitos y requerimientos"</p>	<p>"Se filtran los candidatos entrevistados, a partir de las observaciones realizadas, y el desempeño desarrollado durante la entrevista."</p>	<p>"El filtro es realizado principalmente por 'el perfil PORTA', una persona que creamos que no cuenta con estas cualidades no creemos que pueda funcionar, por sus currículum que tenga."</p>	<p>"Una vez que se tiene una tema final, se debe seleccionar quien sigue en el proceso, para esto en primer lugar se los presenta a quienes es el encargado de puesto una tema de 3 candidatos y a partir de allí se realiza un filtro más. Después se elige quien segura en el proceso."</p>	<p>"Una vez que veo todas las candidatas, trato que queden dos para que pasen a la siguiente instancia, y ya en la segunda entrevista que es donde se va a decidir invitar a quien se encarga más que nada de tomar la decisión."</p>
<p>3.6 Definición de quien toma la decisión</p>	<p>"La definición siempre es tomada por la misma persona que solicita la búsqueda (responsable del área). Una vez que el proceso está casi finalizado, se realiza una entrevista con quien es el área de Administración, para tomar la decisión final. Cuando es un familiar quien está de por medio, no es necesario que se discuta decisión alguna sino que simplemente será la persona que ingrese."</p>	<p>"La persona a cargo de tomar la decisión final será su jefe directo una vez habiendo recibido los resultados de los estudios requeridos. En caso que haya un familiar de por medio será el directorio quien la tome."</p>	<p>"La decisión es compartida entre el encargado del puesto y la persona de rhh. Cuando existe algún que forme parte de la familia, lleva otro proceso de definición."</p>	<p>"Depende del puesto quien toma la decisión, generalmente si es un puesto bajo lo decido yo, ya que voy a trabajar conmigo y en caso de que sea alguien que requiera conocimientos específicos, eso ya es validado por el director. Como anteriormente dije, cuando un familiar está de por medio el director es quien se encarga de su ingreso."</p>	<p>"La decisión, la tomamos entre yo y mi cuñada, que es quien tiene más peso en cuanto a su decisión."</p>
<p>3.7 Información relevante para el perfil adecuado</p>	<p>"Es importante que la persona este de acuerdo con las condiciones del trabajo. También se le da suma importancia a las referencias laborales."</p>	<p>"La información requerida es que la persona encaje en el puesto de trabajo y a su vez cuente con el perfil buscado en cuanto a la cultura de la empresa."</p>	<p>"La persona que es seleccionada debe además de cumplir con los requisitos específicos para ocupar el puesto, tiene que además cumplir con esos puntos que necesitamos como 'cultura de la empresa', que viva en la zona y este casado."</p>	<p>"El perfil debe tener como importante ser flexible y adaptarse a los cambios dentro de la empresa."</p>	<p>"Edad, que tenga buena presencia, buena dicción y sobre todo que sea cordial."</p>
<p>3.8 Selección de un familiar</p>	<p>"En caso de que se sepa que la persona ingresará se salta la parte del reclutamiento, y el proceso consistirá en tener una entrevista con el Director de la empresa, para lograr una correcta incorporación."</p>	<p>"Cuando es candidato es familiar y debe ingresar a la empresa, generalmente tiene su puesto definido por lo que el proceso de ingreso no depende del área de RRHH, si no mas bien del directorio."</p>	<p>"Los familiares si están permitidos por supuesto, pero se busca tener de alguna forma la idea que se merezcan estar dentro. Para esto buscamos que se presente un proyecto para la empresa y el directorio lo evalúa, es algo que se está tratando de hacer, ya que hace un tiempo que se generó esta política."</p>	<p>"Si un familiar quiere entrar a la empresa, es bienvenido. Siempre tiene su lugar dentro de la misma y se crean puestos para ellos. Es más la gran mayoría de quienes trabajan son familiares, ya que lo tienen de esa forma. Por supuesto que los cargos más bajos no son ocupados por ellos, si bien se adaptan a cualquier trabajo que se les requiere."</p>	<p>"En cuanto a la selección de personal familiar o amigos, por supuesto no pasan por ningún proceso si no que simplemente ingresan al puesto."</p>

<p>4.1 Pasos a seguir para integrar un nuevo colaborador</p>	<p>"Ya en la instancia de inducción, se le pedirá a la persona que cuente con cierta documentación a ser entregada el día que comience en su puesto. Se le entrega al empleado cierta documentación para que sea sobre normas de la empresa. Luego se le hace el recorrido por los depósitos, presentación a su equipo y luego comienza con la capacitación adecuada. A los familiares se les hace una pequeña introducción, pero no se realiza toda la inducción de la misma manera."</p>	<p>"Una vez que la persona ingresa a su puesto de trabajo, se realiza un seguimiento hasta el momento en que su período de prueba termina. Generalmente si es un persona de la familia quien ingresa, esta ya conoce la historia y el funcionamiento de la empresa, así que ingresaría directamente al puesto."</p>	<p>"Les damos una semana para que puedan tener la documentación que necesitan. Generalmente los ingresos son el 1 y el 15 de cada mes. Si es un familiar quien se integra, realiza todo el proceso como cualquier otro, también lo vemos de alguna forma muy valioso porque la inducción se da a todos los ingresantes a la vez, y esta persona generalmente puede aportar detalles desde su posición."</p>	<p>"Cuando la persona ya esta seleccionada, se le hace una inducción general sobre la empresa. Si su puesto de trabajo lo requiere, se busca que tenga contacto con quienes va a trabajar, en caso que se encuentre en otra localidad se lo lleva a conocer, etc. Una vez que la carta de inducción esta realizada, la persona es recibida por su jefe directo para comenzar a tratar temas relacionados a su puesto. En lo común, no se le da la misma introducción a la empresa, primero porque es el directorio quien se encarga de hacer esa presentación y después porque en general ya están familiarizados con mucho de esto."</p>	<p>"Una vez que la persona esta seleccionada, se le realiza una inducción general y más específica en su puesto. Si la persona es necesario que conozca aspectos como la indumentaria, se lo capacita."</p>	<p>"Cuando ingresa el colaborador se le hace una pequeña inducción mostrándole brevemente la historia de la empresa original (que es Aramail) y luego se lo capacita en el uso del sistema operativo, conocimientos que debería tener de los autos, y otros aspectos que debería entender. Se le explican las reglas, horarios y demás."</p>	<p>"El proceso de inducción lo hago yo, presentándole todo, mostrándole donde esta cada cosa. Explicándole que cosas queremos que haga si o si. Respondiendo a una lista que se presenta cada semana. Aunque sea familiar pasa por el mismo proceso para que no se sienta perdido."</p>
<p>4.2 Forma de presentación de la empresa – información transmitida (identidad, cultura, etc).</p>	<p>"La presentación a la empresa es la misma para todos, difiere cuando se refiere a la información transmitida, ya que para puestos operativos hay información que es mejor no comentar. También es diferente cuando se trata de un familiar o alguien que ya conoce la organización, en general se trata de algún pariente que ha estado en contacto con la empresa. En estos casos nos aborramos esta etapa de transmisión de información de lo que somos y hacemos."</p>	<p>"La empresa es presentada de la misma manera a todos los empleados sin discriminar el puesto al que ingresa, es posible que la información otorgada difiera en algunos puntos. Lo que si hay momentos particulares donde la presentación es realizada por los mismos dueños no corre por la cuenta del staff de RRHH y habitualmente se da para puestos estratégicos o puestos de alta jerarquía o ingresos de familiares, y estas presentaciones no están planificadas."</p>	<p>"Tenemos una carpeta con pautas de lo que tenemos que presentarles, y al mismo tiempo les entregamos material que es el mismo para todos los nuevos colaboradores. Por suerte no tenemos que filtrar información ni estar pendientes de contar más o menos cosas de acuerdo a los puestos de trabajo, eso nos permite trabajar con mayor tranquilidad y no estar tan pendientes de detalles que son innecesarios."</p>	<p>"Hay un manual para el ingresante pero que ya esta desactualizado, por cuestiones de tiempo no podemos estar pendientes de esas herramientas y estar actualizándolas, además ya es costumbre presentar de manera informal todo lo que es la empresa."</p>	<p>"Se hace una breve presentación verbal. La información transmitida depende del puesto al cual va a ingresar. Cuando es un familiar quien ingresa la información es más informal, ya que generalmente, conocen el funcionamiento e historia de la empresa."</p>	<p>"La forma de presentación, le hacemos también una planilla donde se le explica todo detalladamente, desde el salario hasta los beneficios y demás."</p>	<p>"Se hace una breve presentación verbal. La información transmitida depende del puesto al cual va a ingresar. Cuando es un familiar quien ingresa la información es más informal, ya que generalmente, conocen el funcionamiento e historia de la empresa."</p>
<p>4.3 Técnicas utilizadas para la integración</p>	<p>"Se utiliza un PowerPoint para la presentación de la empresa y luego las normas de la empresa de RRHH son entregados en un manual de inducción."</p>	<p>"Se utiliza un video institucional y un manual de inducción el cual es revisado al momento de la inducción."</p>	<p>"Tenemos diseñado un manual de inducción y ahora estamos incorporando un breve video institucional que se los estamos enviado a su propio smartphone para que lo guarde y lo tenga siempre consigo. En ese video detallamos aspectos importantes y al poder tenerlos en su celular la accesibilidad es instantánea. Tratamos que no dependa de otros personas para que puedan seguir sus tareas."</p>	<p>"Hay un video institucional preparado pero no lo utilizamos en la mayoría de los casos, tenemos la convicción que el colaborador vaya aprendiendo en el día a día y nos haga preguntas de lo que necesite."</p>	<p>"Les damos una charla y durante una semana se les informa que todo el personal esta dispuesto a brindarles información y colaboración para ayudarlos a adaptarse a su puesto."</p>	<p>"En cada una de las sucesivas no son muchos los colaboradores y nos vemos la cara todos los días. Esto hace que el acceso a la información se de en un intercambio permanente y con una dinámica informal."</p>	<p>"No tengo ninguna"</p>

<p>4.4 Responsables del proceso</p>	<p>"El proceso es llevado a cabo por la persona responsable de RRHH. Para el familiar lo realizo yo hasta cierto punto donde sigue o el gerente o su jefe directo (en caso de tener)."</p>	<p>"El proceso es llevado a cabo por un integrante del área de selección y desarrollo y otra de la parte de administración de personal, también forman parte gerente de hys y calidad. En caso de que la persona sea una persona con alto cargo jerarquico o familiar es la coordinadora del área quien se dedica a realizarla. Para el familiar no hay una inducción preparada."</p>	<p>"Los únicos responsables de llevar adelante el proceso de integración somos los integrantes del área de RRHH."</p>	<p>"Yo soy quien lleva a cabo el proceso en general, pero también tengo mucha participación por quien es el jefe del área. En caso de un familiar yo participo de la misma junto al directorio."</p>	<p>"Desde RRHH somos encargados de realizar la inducción en temas generales, una vez que se completa esta etapa, pasa a ser responsabilidad del encargado del local o área para realizar la inducción y capacitación al hacerle una inducción correspondiente a lo que debe aprender para su puesto."</p>	<p>"El proceso va a ser llevado a cabo por quien conozca el puesto. Se hace un acompañamiento durante los primeros días que se lo va capacitando. Al familiar directamente se comienza a hacerle una inducción correspondiente a lo que debe aprender para su puesto."</p>	<p>"Soy yo la responsable del proceso."</p>
<p>4.5 Procesos de inducción</p>	<p>"Se lo recibe en la empresa temprano en la mañana, donde se le hace la parte dura de la inducción, el llenado de papeles, la entrega del manual, la transmisión de la historia de la empresa, etc. Luego se le hace un recorrido por la empresa y una vez finalizado se lo presenta a su jefe directo."</p>	<p>"Se recibe a la persona, se le muestra un video institucional, se le hace una explicación de la historia y pautas generales, se le cuentan los beneficios otorgados. Luego se hace un recorrido por la empresa mostrando los espacios comunes, se hace entrega de la ropa y luego se lo presenta a quien sea el jefe directo."</p>	<p>"Tratamos que el proceso de inducción dure mínimo una semana, por que consideramos que no basta con la presentación formal de un día. Y es en este respecto en el que nos estamos perfeccionando y tratando de formalizar que ya casi lo tenemos listo, todo el tiempo y cronología que nos demanda el trabajo de integrar a un nuevo empleado."</p>	<p>"En sí sabemos cuando comienza un proceso pero no cuando se termina, creo que recién a los 3 meses estamos en condiciones de evaluarlos, aunque bueno depende mucho de la apreciación que tengamos de como se ha ido adaptando a la empresa. Al no es así tratamos de contenerlo y conversar con el y en los casos más extremos reunimos y tratar de comprender porque no esta pudiendo lograrlo."</p>	<p>"El proceso esta dividido en dos partes, una institucional que se la brindamos apenas ingresa y la otra ya bajo la responsabilidad del local en el que va a trabajar que prefiere específicamente a sus puestos y funciones."</p>	<p>"El proceso de inducción es prolongado, ya que no se le puede explicar el funcionamiento del sistema en poco tiempo, así tambien como dar a conocer todos los autos que estan en catalogo. Se le capacita en cuestiones basicas de cada auto y eso es algo que va ir haciendo quien comenza de eso."</p>	<p>"Todos tratamos de hacer el seguimiento, viendo como trabajan, pero trato de ser yo quien transmito las cosas."</p>
<p>5.1 Personal a cargo del seguimiento y control</p>	<p>"Una vez que la persona ingresa al puesto se le hace durante el primer semana una consulta de como se esta desempeñando, le hace tanto al ingresante como a su jefe, lo mismo se hace un tiempo antes de que termine su periodo de prueba para corroborar si seguirá como un exigente cuando se refiere a un familiar o referido, ya que es su jefe quien realizara esto. Los familiares no tienen este control, el mismo es realizado por su jefe directo, en caso de tener."</p>	<p>"Se realiza un seguimiento del personal nuevo. Se realiza (al mes) una encuesta de satisfacción en cuanto a la selección a su jefe. Luego se realiza una encuesta de incorporación al ingresado. Este seguimiento se lo hace a la par de una reunion con el área de RRHH, que realiza una encuesta para ver si para el periodo de prueba. Quien lleva adelante el seguimiento de un familiar es el directorio."</p>	<p>"Cuando la persona ya ingreso en su puesto de trabajo, se realiza un seguimiento de la misma. Realizando encuestas de satisfacción tanto al candidato como a su jefe, esto se realiza antes de final el periodo de prueba (tres meses) y una vez que supera ese periodo ya solo para a ser controlado con evaluaciones de desempeño. Los familiares son medidos por sus gerentes."</p>	<p>"El seguimiento y control es algo que se hace muy informalmente, se está buscando proceduralizar todo, pero por el momento es una charla informal con quien ingreso así tambien con su jefe, cuando se esta por cumplir el periodo de prueba se le pregunta a su jefe si quiere que sea efectivizado o no. Cuando se requiere hacer un control o seguimiento se pide a quien sea su supervisor y lo revisa con el directorio."</p>	<p>"El seguimiento es realizado por el supervisor directo. Es algo informal no hay documentación que deba presentarse. Los familiares no tienen ningún seguimiento ni control."</p>	<p>"El control es diario. Al ser poco se conoce el desempeño de cada uno y se puede ir marcando errores para ser corregidos, es algo que intentamos observar entre todos e ir acompañandolo."</p>	<p>"Los estándares que se esperan de una persona que recién ingresa son los básicos, como cumplir con horarios con objetivos del trabajo y cumplir todos los procesos establecidos para un alquiler. No es difícil realizar este control ya que se puede ver claramente en los resultados de su trabajo."</p>
<p>5.2 Técnicas y herramientas utilizadas para el seguimiento de personal nuevo</p>	<p>"No hay técnicas preestablecidas, simplemente una pequeña encuesta de contacto."</p>	<p>"Encuestas de satisfacción a empleados y recién ingresados."</p>	<p>"Encuestas de satisfacción a empleados y recién ingresados."</p>	<p>"Encuestas de satisfacción a empleados y recién ingresados."</p>	<p>"Encuestas de satisfacción a empleados y recién ingresados."</p>	<p>"Encuestas de satisfacción a empleados y recién ingresados."</p>	<p>"Encuestas de satisfacción a empleados y recién ingresados."</p>
<p>5.3 Estándares de desempeño esperados</p>	<p>"En primer lugar se hace una encuesta de desempeño, y a partir de allí se deriva la capacitación correspondiente para reducir cualquier brecha existente. Estos estándares no son dados para todo el personal de la misma forma, ya que para ciertos puestos no es factible hacer esta medición. Ej: Administrativos de alta jerarquía o familiares."</p>	<p>"Los estándares de desempeños estan definidos en la VID la cual se realiza semestralmente, la misma es realizada a todo personal. En cuanto a personal familiar esta no es realizada ya quien define sus estándares es el directorio. No todos cuentan con estándares de desempeño, ya que por ejemplo aquellos que hacen mandos altos o son parte de la familia no los tienen."</p>	<p>"Los estándares que son esperado para una persona que ha ingresado son estipulados por los jefes y se los evalua en las evaluaciones de desempeño. Cuando se trata de una persona de mando alto generalmente no es evaluado ya que no tiene a nadie por encima. Cuando se trata de un familiar el estándar de desempeño se maneja de la misma forma, a no ser que la persona también tenga una posición de mandos altos, se los evalua para corroborar posibilidades de crecimiento."</p>	<p>"Los estándares que se esperan de una persona que recién ingresa son los básicos, como cumplir con horarios con objetivos del trabajo y cumplir todos los procesos establecidos para un alquiler. No es difícil realizar este control ya que se puede ver claramente en los resultados de su trabajo."</p>	<p>"Los estándares que se esperan de una persona que recién ingresa son los básicos, como cumplir con horarios con objetivos del trabajo y cumplir todos los procesos establecidos para un alquiler. No es difícil realizar este control ya que se puede ver claramente en los resultados de su trabajo."</p>	<p>"Los estándares que se esperan de una persona que recién ingresa son los básicos, como cumplir con horarios con objetivos del trabajo y cumplir todos los procesos establecidos para un alquiler. No es difícil realizar este control ya que se puede ver claramente en los resultados de su trabajo."</p>	<p>"Claramente los familiares no pasan por este control."</p>
<p>5.4 Criterios de control</p>	<p>"Se utilizan evaluaciones de desempeño"</p>	<p>"Encuestas de desempeño. VID."</p>	<p>"Encuestas de desempeño. VID."</p>	<p>"Encuestas de desempeño. VID."</p>	<p>"Encuestas de desempeño. VID."</p>	<p>"Encuestas de desempeño. VID."</p>	<p>"Encuestas de desempeño. VID."</p>

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERSIDAD SIGLO 21

Por la presente, autorizo a la Universidad Siglo21 a difundir en su página web o bien a través de su campus virtual mi trabajo de Tesis según los datos que detallo a continuación, a los fines que la misma pueda ser leída por los visitantes de dicha página web y/o el cuerpo docente y/o alumnos de la Institución:

Autor-tesista <i>(apellido/s y nombre/s completos)</i>	FURLONG JUANA
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	38010312
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	Procesos de reclutamiento y selección en las empresas familiares, en la Ciudad de Córdoba.
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	juanafurlong@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21
Datos de edición: <i>Lugar, editor, fecha e ISBN (para el caso de tesis ya publicadas), depósito en el Registro Nacional de Propiedad Intelectual y autorización de la Editorial (en el caso que corresponda).</i>	Córdoba, Argentina, Furlong Juana

Otorgo expreso consentimiento para que la copia electrónica de mi Tesis sea publicada en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21 según el siguiente detalle:

<p align="center">Texto completo de la Tesis</p> <p align="center"><i>(Marcar SI/NO)^[1]</i></p>	<p align="center">Procesos de reclutamiento y selección en las empresas familiares, en la Ciudad de Córdoba.</p> <p align="center">SI.</p>
<p align="center">Publicación parcial</p> <p align="center"><i>(Informar que capítulos se publicarán)</i></p>	

Otorgo expreso consentimiento para que la versión electrónica de este libro sea publicada en la en la página web y/o el campus virtual de la Universidad Siglo 21.

Lugar y fecha: Córdoba, Argentina, 20 de Diciembre, 2016

FURLONG, JUANA

Firma autor-tesista

Aclaración autor-tesista

Esta Secretaría/Departamento de Grado/Posgrado de la Unidad Académica:

_____ certifica que la tesis adjunta es la aprobada y registrada en esta dependencia.

Firma Autoridad

Aclaración Autoridad

Sello de la Secretaría/Departamento de Posgrado

[1] Advertencia: Se informa al autor/tesista que es conveniente publicar en la Biblioteca Digital las obras intelectuales editadas e inscriptas en el INPI para asegurar la plena protección de sus derechos intelectuales (Ley 11.723) y propiedad industrial (Ley 22.362 y Dec. 6673/63. Se recomienda la NO publicación de aquellas tesis que desarrollan un invento patentable, modelo de utilidad y diseño industrial que no ha sido registrado en el INPI, a los fines de preservar la novedad de la creación.