

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**RECLUTAMIENTO, ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN EMPRESAS FAMILIARES DE
VILLA MARÍA**

Fares, Federico

RHU02120

Sabbadin, Guillermina

Córdoba, junio de 2019

Resumen ejecutivo

La presente investigación tiene el propósito de analizar cómo las empresas familiares de la ciudad de Villa María identifican, desarrollan y protegen sus talentos a través de distintas prácticas referidas a la Gestión de Recursos Humanos, considerando tres procesos claves: Reclutamiento, Atracción y Retención. Para ello, resulta necesario reflexionar la realidad que caracteriza a este tipo de organizaciones y poder establecer el nivel de importancia y profesionalismo que dichas empresas le atribuyen a los procesos mencionados con anterioridad.

El diseño de esta investigación es del tipo cuantitativo, descriptivo, transversal y no experimental. Este estudio se realizó a una muestra de 75 empresas familiares mediante una encuesta conformada por 35 preguntas cerradas, la confiabilidad de los datos se midió a través del Coeficiente Alfa de Cronbach y la información obtenida fue procesada, analizada e interpretada mediante diferentes herramientas del aplicativo *Microsoft Office*.

Palabras claves: Empresa Familiar, Reclutamiento, Atracción, Retención, Villa María

Abstract

The present investigation has the purpose of analyzing how the family businesses of the Villa Villa city identify, maintain and protect their talents through the practices referred to the Human Resources Management, to the processes of the keys: Recruitment, Attraction and Retention. For this, it is necessary to reflect the reality that has become in this type of organizations and to be able to establish the level of importance and professionalism that these companies attribute to the processes related to the previous one.

The design of this research is the quantitative, descriptive, transversal and non-experimental type. This study was conducted on a sample of 75 family businesses through a survey consisting of 35 closed questions, the confidence of the data was measured through the Cronbach's Alpha coefficient and the information was processed, analyzed and interpreted using different tools of the Microsoft Office application.

Keywords: Family Business, Recruitment, Attraction, Retention, Villa María

Índice

Resumen ejecutivo	2
Abstract	3
Índice	4
Capítulo I: Introducción	8
<i>Introducción</i>	8
<i>Problema y Justificación</i>	11
<i>Hipótesis</i>	14
<i>Antecedentes</i>	15
<i>Objetivo General</i>	17
<i>Objetivos Específicos</i>	17
Capítulo II: Marco teórico	18
<i>Empresa Familiar</i>	18
<i>Características de las empresas familiares</i>	20
<i>Modelos de Empresa Familiar</i>	22
<i>El modelo de los tres círculos</i>	22
<i>El talento humano</i>	25
<i>Reclutamiento del Talento Humano</i>	25
<i>Canales de Reclutamiento</i>	27
<i>Reclutamiento interno</i>	27
<i>Reclutamiento externo</i>	28
<i>Reclutamiento mixto</i>	28

<i>Atracción y Retención del Talento Humano</i>	29
<i>Formas de retener al personal según Chiavenato</i>	30
<i>Alternativas de retención</i>	35
Capítulo III: Marco Metodológico	41
<i>Tipo de Investigación y Diseño Metodológico</i>	41
<i>Población y muestra</i>	42
<i>Técnicas de investigación</i>	42
<i>Instrumento de recolección de datos</i>	42
<i>Cálculo Alfa de Cronbach</i>	43
Capítulo IV: Resultados	45
<i>Resultados del Proceso de Investigación</i>	46
<i>Caracterización de la Muestra</i>	46
<i>Proceso de Reclutamiento</i>	49
<i>Atracción y Retención</i>	66
Capítulo V: Conclusión y Recomendaciones Profesionales	78
<i>Conclusión</i>	78
<i>Recomendaciones profesionales</i>	81
Referencias	86
Anexos.....	93
Anexo I: Tabla.....	93
Anexo II: Formulario de Encuesta	94
Anexo III: Cálculo Alfa de Cronbach.....	100

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Rubro de las Empresas	46
Gráfico 2: Tamaño de la Empresa	47
Gráfico 3: Antigüedad de las Empresas	48
Gráfico 4: Proceso de Reclutamiento.....	49
Gráfico 5: Responsables del Proceso de Reclutamiento	50
Gráfico 6: Planificación del Proceso de Reclutamiento.....	52
Gráfico 7: Plazos del Proceso de Reclutamiento	53
Gráfico 8: Idoneidad vs Favoritismo	54
Gráfico 9: Importancia que la empresa le otorga al vínculo familiar/ amistad al momento de cubrir vacantes.....	55
Gráfico 10: Definición del Perfil del Puesto	56
Gráfico 11: Solicitud del CV	57
Gráfico 12: Solicitud de Referencias Laborales	58
Gráfico 13: Solicitud de Certificado de Buena Conducta.....	59
Gráfico 14: Canales de Reclutamiento.....	60
Gráfico 15: Formación Académica	62
Gráfico 16: Importancia de la Edad en el Proceso de Reclutamiento.....	63
Gráfico 17: Experiencia laboral.....	64
Gráfico 18: Reclutamiento Interno	65
Gráfico 19: Estudios comparativos sobre políticas salariales y prestaciones complementarias.....	66
Gráfico 20: Posibilidades de Ascenso del Personal no familiar	67
Gráfico 21: Gratificaciones dinerarias y no dinerarias	68
Gráfico 22: Formación y Capacitación	69

Gráfico 23: Políticas de Formación y Capacitación.....	70
Gráfico 24: Actividades Integradoras y Beneficios Sociales	71
Gráfico 25: Flexibilidad horaria	72
Gráfico 26: Rotación de Personal	73
Gráfico 27: Clima Laboral.....	74

Capítulo I: Introducción

Introducción

Las empresas familiares tienen un gran impacto en la economía argentina, según el Club Argentino de Negocios de Familia (CANF) generan el 70% de empleos en el ámbito privado y aportan el 68% del Producto Bruto Interno (PBI) de nuestro país. Estadísticas informadas por la Cámara Argentina de la Mediana y Pequeña Empresa (CAME) sostienen que, en el año 2015 la mayoría de empresas con esta tipología son PYMES y representan alrededor del 90% del tejido empresarial, siendo la forma de empresa predominante por varias razones, entre ellas su visión a largo plazo y capacidad emprendedora, persiguiendo el objetivo central de ser un legado para la familia.

Al hablar de familia empresaria, es posible identificar dos sistemas que interactúan entre sí y de forma permanente, por un lado, la familia y por el otro, la empresa; los miembros que los integran promueven la unidad de la familia y su participación dentro de la compañía, tanto en la actividad laboral como en su gestión corporativa. Es característico que las empresas de este tipo posean valores compartidos, debido a intereses emocionales y lazos de unión que resultan predominantes (CAME 2015).

Sin embargo, las problemáticas de una empresa familiar no pueden ser desapercibidas, ya que suelen surgir tensiones generadas por intereses contrapuestos en el devenir de la organización como nepotismo, falta de organización y escasa planificación que hacen peligrar el rumbo de la empresa y la estructura familiar (CAME 2015).

Es importante señalar que, del total de las empresas familiares, se estima que el 65% mueren en el traspaso a la segunda generación, un 25% antes de llegar a la tercera,

apenas el 9% sobrevive a la tercera generación y solo el 1% llega a la cuarta generación (CAME 2015).

El Instituto de Empresa Familiar y Economía Sostenible “EFESO” (2018) afirma que los factores que influyen en el fracaso de las empresas familiares son varios, entre ellos la ausencia de: lealtad y compromiso de la familia propietaria, estrategias de retención del Capital Humano, profesionalización en la selección del personal, planificación del negocio y políticas de dividendos; otras causas a mencionar son los conflictos de intereses entre las necesidades de la familia y la empresa, los vínculos entre familiares, las reglas de convivencia y el “modo de ser” de la empresa.

Ciertos autores afirman respecto a este tópico que, a pesar de su importancia actual no es una temática moderna, sino que; “Desde la década del ’60, se comenzó a estudiar a la empresa familiar como una organización con características y problemáticas específicas” (Antognolli, y otros, 2012, p. 12).

El estudio de las empresas familiares ha trascendido a lo largo del tiempo como un concepto en el que se integraban tanto familia como empresa de manera constante, hasta que en el año 1982 surge el modelo de los tres círculos propuesto por Tagiuri y Davis, con la finalidad de explicar la manera en que se relacionan los tres pilares fundamentales que conforman una empresa familiar: Empresa – Familia – Propiedad. El objetivo de este modelo es, esclarecer la confusión que se creaba entre la propiedad y la gestión por parte de los miembros de la familia, es decir, fue el inicio de la búsqueda de un concepto amplio de empresa familiar, que permitiera dimensionar cuáles son las distintas particularidades de esta tipología empresarial en comparación, con aquella en la cual la familia no forma parte de la propiedad de la misma.

Si bien, no existe un concepto unificado de empresa familiar y son innumerables las definiciones establecidas por distintos autores. Algunos sostienen que una empresa

es familiar o no dependiendo de quién ejerce el control sobre ella; otros en función a la distribución de la propiedad y finalmente otros consideran la intención de continuidad y forma de gobierno con que cuenta la empresa para categorizarla (Molina Parra P. &., 2016).

Las organizaciones familiares en la economía actual asumen un rol fundamental, por lo que realizar estudios en materia de Recursos Humanos sobre ellas adquiere gran relevancia, la correcta implementación de prácticas orientadas al Capital Humano son un factor esencial para alcanzar el éxito organizacional.

El “Observatorio de Recursos Humanos” (2017), establece que la ejecución de prácticas de recursos humanos en las empresas familiares se diferencia de las aplicadas en otras empresas, por la complejidad de las relaciones entre familiares, no familiares y empresa, además se caracterizan por fomentar un clima de confianza y por ser grandes generadoras de empleo, sin embargo, resulta arduo poder administrar el personal de forma adecuada.

Las prácticas efectivas de gestión de recursos humanos se están volviendo cada vez más importantes en la economía moderna basada en el conocimiento, ya que las empresas enfrentan un doble desafío; la necesidad de contar con empleados altamente capacitados y la escasez de mano de obra calificada (Kok, Uhlaner, & R, 2006).

La investigación empírica confirma que, en general, las empresas más pequeñas hacen menos uso de las prácticas de gestión de recursos humanos que las empresas más grandes (Kok et al. 2006). No todos los recursos de las empresas familiares permiten alcanzar y mantener ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, siendo los “recursos intangibles”, entendiendo por ellos a los recursos asociados a las personas y el Capital Humano, los que proporcionan el factor diferenciador frente a la competencia. Debido a esto, el desafío que actualmente enfrentan las organizaciones se

centra en poder generar estrategias que permitan captar, atraer y retener al talento humano (Davila Del Valle I., 2006).

Las problemáticas respecto a la Gestión de Recursos Humanos que enfrentan las empresas familiares son consecuencia de la falta de conocimiento de sus líderes sobre la importancia de la profesionalización, transparencia y reglas claras para su correcta gestión. En el año 2007 el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) aprobó la realización del Programa para promover la supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la Región Centro de Argentina (Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos) y eligió como unidad ejecutora del Programa a la Universidad Siglo 21. Para conocer esta realidad, el proyecto se efectuó sobre más de 3.000 empresas, concluyendo que en la región analizada existe una gran ausencia de planificación respecto a las prácticas de Gestión de Recursos Humanos. “Solo el 35% de las empresas cuentan con alguna norma, no siempre consensuada, destinada a regular aspectos de la relación familia – empresa” (Antognolli et al., 2012, p. 12).

La situación actual de la Gestión de Recursos Humanos aplicadas en empresas familiares, en lo referido a Reclutamiento, Atracción y Retención del Talento Humano conlleva a la necesidad de realizar un estudio que permita reconocer al Capital Humano como factor decisivo para el logro de los objetivos organizacionales y el éxito de la compañía, abordando diferentes problemáticas desde una óptica integral.

Problema y Justificación

En la delimitación específica del problema que se desea abordar, la presente investigación resalta fundamental, que; “Plantear el problema no es si no afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio et al, 2010, p. 36).

La gran mayoría de las empresas de la localidad de Villa María son del tipo familiar y al igual que en muchas partes de nuestro país son las impulsoras de la economía local y regional, generando gran cantidad de puestos de trabajo.

Los principales desafíos que enfrentan este tipo de organizaciones son aquellos referidos a una deficiente administración de sus talentos humanos, que comienza con el proceso de reclutamiento, precisamente con la valoración de la idoneidad de la persona para el puesto de trabajo; sin embargo atraer y retener al Capital Humano son aspectos claves para el sostenimiento a largo plazo y el éxito de la empresa, que en caso de no lograrse puede provocar efectos negativos, tales como bajos niveles de rentabilidad, baja productividad, poca eficiencia en los procesos productivos, mala imagen externa que afecte futuros procesos de reclutamiento y que futuros candidatos puedan percibir que la empresa no es la mejor alternativa para trabajar.

Según plantea Dolan Simon (2007) mediante la implementación de prácticas orientadas a la contratación de nuevo personal, se persigue el objetivo de encontrar y ubicar a la o las personas que mejor se ajusten al perfil del puesto vacante en la organización. De igual manera Hernández Díaz, Liquiano Rodríguez y Silva Olvera (2014) sostienen que el proceso de reclutamiento está orientado a la atracción de los mejores candidatos para cubrir los puestos vacantes dentro de la organización, implementando un conjunto de técnicas y procedimientos específicos.

Hidalgo (2012) en su libro “Remuneraciones Inteligentes” manifiesta que, las organizaciones de todo el mundo, insertas en el actual mercado competitivo, deben gestionar adecuadamente el talento humano, por lo tanto, conceptos como Atracción y Retención son temáticas de gran importancia que no pueden quedar afuera de la agenda de las empresas debido a las dificultades que éstas enfrentan a la hora de captar personas

capacitadas y retenerlas, es decir, resulta imprescindible optimizar la gestión y liderazgo del talento humano con la finalidad de competir con éxito y rentabilidad.

El diario Gestión del Perú (2014) publica un artículo denominado “Reclutamiento de personal es asunto clave para las empresas familiares” que sugiere como aspecto fundamental para las empresas, la búsqueda del talento humano; destacando que el reclutamiento de personal es más complejo en empresas familiares, puesto que, priorizan la incorporación de familiares y amigos, aunque no cumplieren con los requisitos para el o los puestos vacantes.

Las empresas familiares muchas veces contratan a conocidos, familiares o allegados que, debido a no cumplir con los resultados esperados por no ser personas idóneas, capacitadas para los puestos seleccionados o el puesto vacante contratan *headhunters*, también conocidos como caza talentos (Stang, 2017).

De acuerdo al relevamiento efectuado por la Fundación Observatorio Pyme (FOP), el 82% de las empresas argentinas tuvo dificultades para reclutar personal calificado, durante el último quinquenio este nivel de dificultad ha persistido he incluso se ha agravado. Gammacurta (2017) advierte que, así como decreció la demanda de empleo, se incrementó la dificultad para incorporar los talentos humanos adecuados.

Por otro lado, el Observatorio Integral de la Región correspondiente a la Universidad Nacional de Villa María ha relevado el Índice de Demanda Laboral en dicha localidad, en el mes de agosto de 2018, registrando un valor de 43,9 puntos, siendo un 34,2% inferior al mes de julio. En comparación al año 2017, dicho índice refleja una caída del 23,2%. La mayor cantidad de puestos demandados en el mes de agosto fueron técnicos y profesionales con el 35,7%, seguido por puestos comerciales con el 34,2%, servicios con el 26% y finalmente el porcentaje restante se corresponde a puestos administrativos con apenas el 4,1%.

Kok (2006), establece que pocos son los estudios que se han centrado en abordar cuales son las mejores prácticas de Gestión de Recursos Humanos para reclutar, atraer y retener talentos dentro de las empresas familiares, ya que, la gran mayoría de las investigaciones han puesto el foco sobre grandes empresas. De igual manera Chandler y McEvoy (2000) sostienen que no existen numerosos antecedentes respecto a tácticas que permitan identificar, aprovechar, desarrollar y proteger mejor el Capital Humano de la empresa familiar, sin embargo, quienes lo han realizado, centraron el debate en determinar en qué medida existen un conjunto de “mejores prácticas de Gestión de Recursos Humanos” y en qué grado son aplicables y adaptables a las empresas familiares.

Esta investigación, tiene la finalidad de realizar un análisis de las técnicas y estrategias de reclutamiento, atracción y retención del talento humano que utilizan las empresas familiares de diversos rubros radicadas en la ciudad de Villa María.

Hipótesis

Toda investigación debe poseer guías precisas que orienten su desarrollo, permitiéndole al investigador exponer la motivación de cuál es el resultado al que desea arribar. Para el estudio en cuestión se adquiere la siguiente definición de hipótesis; "Son las guías para una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado." (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 92).

Para la presente investigación se establece la siguiente hipótesis:

“Las empresas familiares de la ciudad de Villa María no aplican prácticas formales y profesionales de Gestión de Recursos Humanos en sus procesos de

Reclutamiento, Atracción y Retención del talento humano, generando problemáticas en su gestión integral”.

Antecedentes

El desarrollo de los antecedentes tiene como propósito, dotar a la investigación de lineamientos que diversos autores han establecido para el alcance de objetivos análogos al presente Trabajo Final de Grado.

En el año 2014, Carrasco Hernández y Sánchez Marín examinaron las principales Prácticas de Recursos Humanos en una muestra de 433 empresas familiares. La investigación fue denominada “El Capital Humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas”.

Los autores comienzan su estudio resaltando la necesidad de conocer y analizar, de qué manera las empresas españolas aprovechan, identifican, desarrollan, y protegen a su personal; considerando las siguientes dimensiones: i) satisfacción de los recursos humanos, ii) motivación e implicación de los empleados dentro de la organización, y iii) retención de los recursos humanos.

En lo que atañe a los procesos de reclutamiento y selección de personal los investigadores consideran que, dichas prácticas persiguen la finalidad de encontrar y ubicar a la persona que más se ajuste al perfil de cada vacante. No obstante, la principal problemática a la cual deben hacer frente las empresas familiares es, la valoración de la idoneidad en la selección de un candidato para cubrir un puesto.

La investigación concluye que, la Gestión del Capital Humano tiene por objeto principal; atraer, retener y motivar a empleados cualificados, por considerar a las personas el recurso más valioso de la compañía.

Jan M. P. de Kok, Lorraine M. Uhlaner y, A. Roy Thurik (2006) efectuaron un relevamiento denominado, “*Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises*”, con la finalidad de examinar los aspectos determinantes de las prácticas de Gestión de Recursos Humanos en una muestra de aproximadamente 700 pequeñas y medianas empresas holandesas.

Los autores parten de dos teorías, la de agencia y la visión basada en los recursos de las organizaciones; apoyados en la investigación empírica realizada surge que, generalmente las empresas pequeñas utilizan con menor frecuencia Prácticas de Gestión de Recursos Humanos que las grandes corporaciones.

Los científicos abordan la investigación con la finalidad de explicar, por qué las empresas familiares tienden a utilizar con menor frecuencia prácticas profesionales de recursos humanos que otro tipo de compañías.

La propiedad y gestión familiar en las Pymes es coherente con la teoría de la agencia, la cual considera menor necesidad (real o percibida) de supervisión de la administración por parte del propietario y de los empleados; las organizaciones con mayor riqueza y complejidad organizativa, se encuentran sustentadas en la visión basada en los recursos.

Con el objetivo de sustentar su investigación los autores citan el trabajo realizado por Huselid en el año 1995, en el cuál, a partir de una muestra realizada a 968 empresas surge que; aquellas que utilicen procedimientos integrales de recursos humanos tienen mayores posibilidades de tener menor índice de rotación, mayor productividad y mejor rendimiento financiero.

Kok et al. (2006) finaliza su investigación afirmando que, las empresas familiares tienen menos probabilidades de usar prácticas profesionales de Gestión de Recursos Humanos, ya que, tienden a ser más pequeñas y menos dificultosas que las

empresas no familiares, donde la complejidad estimula la aplicación de prácticas profesionales de gestión de recursos humanos.

Otra investigación que confirma la relación negativa entre propiedad, administración familiar y prácticas de Gestión del Capital Humano; es la realizada por Raid y Adams (2001) en Pymes familiares irlandesas.

El propósito de este estudio ha sido, examinar y explicar las diferencias existentes en las prácticas de Gestión de Recursos Humanos entre empresas familiares y no familiares; arribando a la siguiente conclusión, la falta o ausencia de prácticas de Gestión de Recursos Humanos es consistente con las predicciones correspondientes a la teoría de la visión basada en los recursos.

Objetivo General

Determinar si las empresas familiares de la ciudad de Villa María, aplican prácticas de Gestión Recursos Humanos en los procesos de Reclutamiento, Atracción y Retención del Talento Humano.

Objetivos Específicos

Identificar la existencia del proceso formal de Reclutamiento, Atracción y Retención del talento humano en las empresas familiares de Villa María.

Identificar el nivel de profesionalidad en los procesos de Reclutamiento, Atracción y Retención del talento humano en las empresas familiares de Villa María.

Identificar, describir y analizar las estrategias, técnicas y herramientas que utilizan las empresas familiares de Villa María para reclutar, atraer y retener al talento humano.

Capítulo II: Marco teórico

El marco teórico, “es la exposición y análisis de la teoría o grupo de teorías que sirven de como fundamento para explicar los antecedentes e interpretar los resultados de la investigación.” (Munch Galindo, 1996, p. 69)

Empresa Familiar

Antes de abordar la noción de “Empresa Familiar”, resulta oportuno partir del concepto de “Sistema” que permitirá dotar de coherencia integradora las dos palabras que conforman el objeto de estudio (Empresa y Familia). Por lo tanto, Sistema es entendido como, "Un todo organizado compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites identificables de su ambiente o supra sistema" (Kast, 1985 p. 107).

A continuación, corresponde analizarlos por separado, en primer lugar, el concepto de Empresa y posteriormente Familia.

Las empresas, según Etzioni (1972) son definidas como, “Unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos” (p. 4). En tanto Bazan (2014) las considera, unidades organizacionales dedicadas a distintas actividades (agropecuario, comercial, construcción, industriales, servicios, etc.) con fines lucrativo, cuyos objetivos son: maximización de beneficios, mejor posicionamiento de mercado y ser referentes en el rubro o actividad en el que llevan a cabo sus negocios.

Respecto al concepto de Familia, la Real Academia Española (2018) establece varias definiciones, entre ellas: “Grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas”; “Conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje”;

“Hijos o descendencia”; “Conjunto de personas que comparten alguna condición, opinión o tendencia”.

Las Empresas Familiares, resultan de la combinación de dos estructuras organizativas, por un lado, la Familia, que representa la unidad de distintas personas ligadas entre sí, destacándose la presencia de vínculos afectivos entre sus integrantes, y por el otro, la Empresa, que constituye el principal sustento para la unidad familiar, en permanente búsqueda tanto de su crecimiento económico, como reconocimiento de la sociedad en que se encuentra inmersa y de los mercados en donde opera (Doderó, 2008).

Martínez Nogueira (1984) afirma que, es posible considerar que una empresa es familiar cuando la misma ha estado controlada, administrada y gestionada, por lo menos por dos generaciones de una misma familia y, por consiguiente, esta última ha ejercido influencia sobre las políticas de la compañía, alineando intereses corporativos y objetivos familiares.

Las empresas con esta tipología han constituido la forma de organización empresarial más antigua, resultando sumamente esenciales en la riqueza de cualquier país, constituyendo la principal fuente de ingresos y empleos, motivo por el cual son consideradas motores de la economía mundial. Dominando la estructura económica en los países occidentales, representando aproximadamente el 70% de las empresas que se encuentran controladas y/o administradas por una familia. (Quejada Pérez, 2016)

Las empresas familiares pueden observarse desde diferentes ángulos: según el producto que ofrecen (bienes o servicios), los mercados a los cuales apuntan, las estrategias que utilizan, etc. Sin embargo, este tipo de organizaciones se caracteriza por las relaciones existentes entre sus miembros, los intereses compartidos y la toma de decisiones.

Generalmente, se asocia a las compañías familiares con las micro, pequeñas y medianas empresas. Es importante resaltar que el tamaño de las mismas no constituye un limitante para su gestión. Entre algunos ejemplos de grandes corporaciones familiares es posible mencionar a Levi Strauss, DuPont, Benetton y Ford Motor Company, entre otras (Jaramillo Salgado, 2002).

En la actualidad no existe un concepto unificado de empresa familiar, existen múltiples enfoques desarrollados por diversas fuentes y autores que han centrado sus definiciones en aspectos unidimensionales y multidimensionales.

Características de las empresas familiares

En las Empresas Familiares, la familia constituye su principal talento humano, que interviene directa y significativamente en el desempeño organizacional. Es posible encontrar la influencia familiar en la propiedad y en las labores realizadas en la organización, y permite determinar fortalezas y debilidades en este tipo de compañías. (Kets de Vries, 1993)

La familia contribuye a la empresa, mediante valores y comportamientos de interés para sus miembros, la influencia de estos en la gestión de la empresa familiar se lleva a cabo por lo que Gutiérrez Broncano (2002) denomina Cultura Familiar.

Los valores presentes en las compañías familiares son considerados un factor clave para el desempeño organizacional, ya que, pueden convertirse en ventajas competitivas con el paso del tiempo (Garza et al., 2011).

Los aspectos que mejor describen a la familia y a la generación que controla la empresa son compromiso, responsabilidad, justicia, credibilidad, respeto y el trabajo permanente. Debido a que puede ocurrir la presencia de intereses contrapuestos entre los objetivos de la familia y los objetivos corporativos, los valores de la empresa

familiar deben ser definidos y compartidos, de modo tal que sean considerados los pilares de un sistema que beneficie a ambas partes. (Aronoff y Ward, 2001)

La Universidad Nacional de Mar del Plata (2003) detalla las características presentes en las Empresas Familiares:

- 1) Mantienen un marcado estilo autocrático de Dirección, que las hace resistentes a los cambios
- 2) Muchos miembros de la familia, ocupan cargos directivos
- 3) Se aprecia una excesiva rigidez en el liderazgo, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves
- 4) La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión
- 5) No se admite el cuestionamiento del poder
- 6) Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad
- 7) Existen dificultades o impedimentos en la incorporación de extraños expertos
- 8) Por lo general, son pequeñas y medianas empresas
- 9) Tienden a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedores y clientes
- 10) Los antepasados surgen, en ocasiones, como mitos intocables y altamente idealizados
- 11) La sucesión directiva, deviene de la posición familiar
- 12) La elección del futuro, por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas de la Empresa-Familia
- 13) Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares

14) Los conductores, por una parte, pretenden imponer la continuidad incorporando a los jóvenes, aunque, rechazan sus sugerencias e ideas

15) Existe un alto compromiso con algún producto o servicio que forma parte de la tradición y que se lo identifica con el "apellido" familiar, lo que obstaculiza la desactivación de los mismos y su análisis estratégico. Incluso, se puede decir lo mismo de ciertos estilos o tecnologías de producción

16) La solidaridad de los miembros familiares, en situación de crisis empresarial, hacen a su permanencia en la misma.

Molina Parra et al. (2016), plantea que las principales diferencias entre la cultura de las organizaciones familiares y no familiares son las siguientes:

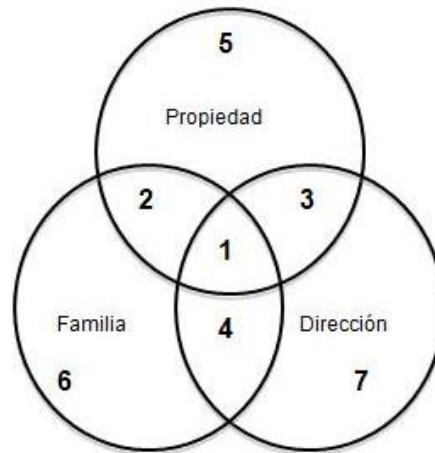
- La empresa familiar tiene mayor cantidad de partes interesadas (*stakeholders*) como así también número de interrelaciones entre ellos.
- Los accionistas acostumbran a tener mayor compromiso con la empresa.
- Los ciclos de evolución y desarrollo de la empresa familiar tienen conexiones con las necesidades de los miembros de la familia responsable de su gestión.

Modelos de Empresa Familiar

El modelo de los tres círculos

Hacia la década de los '70, se consideraba que la empresa familiar estaba constituida por dos grandes sistemas: Familia y Empresa. Expertos observaron que gran cantidad de las problemáticas presentes en las organizaciones familiares, provenían de la confusión entre propiedad y gestión por parte de los integrantes de la familia. En el año 1982 John Davis y Renato Tagiuri desarrollaron el Modelo de los Tres Círculos, compuesto por Familia, Propiedad y Empresa.

Gráfico: Modelo de los tres círculos



Fuente: Instituto Mexicano de Contadores Públicos

El Círculo Familia, se compone de todos los miembros de un mismo grupo familiar, sus objetivos consisten en el mantenimiento de la armonía familiar y el desarrollo de sus miembros.

El Círculo Propiedad, está integrado por los propietarios accionistas de la compañía, que tienen derechos y deberes sobre la misma, el objetivo consiste en una adecuada gestión del patrimonio que permita incrementarlo o mantenerlo.

El Círculo Empresa, comprende todas las personas que se desempeñan en la organización, y por lo tanto perciben algún beneficio económico a cambio, entre sus objetivos es posible encontrar la máxima eficiencia y el permanente desarrollo empresarial.

Como puede apreciarse en el gráfico, la relación entre los tres círculos genera sub conjuntos (7) originados en las áreas de intersección, a través de los cuales es posible determinar el lugar que ocupa cada miembro dentro de la compañía, como así también, si los intereses de cada grupo convergen en la misma dirección, en tal caso Empresa y Familia no se verán afectadas por el entramado de relaciones; por el

contrario si los intereses resultan divergentes, se crearan tensiones que afectarían en forma negativa a la compañía y debilitarían las relaciones familiares.

Los subconjuntos son los siguientes:

1- Familia: Miembros que pertenecen al sistema familiar, no trabajan ni tienen participación sobre el capital de la compañía.

2- Propiedad: no familiares y que no trabajan en la empresa, no obstante, tienen participación en el capital. Suelen contar con una visión externa más crítica acerca de la realidad de la empresa, que en parte minimiza la principal falencia de este tipo de organizaciones, el predominio de criterios familiares sobre los empresariales.

3- Empresa: no familiares, que no tienen participación en el capital de la empresa, aunque se desempeñan en la misma. Con puestos directivos, mandos medios y operarios de línea.

4- Familiar – Accionista: miembros de la familia, con participación en el capital de la organización, aunque no trabajan en la misma.

5- Accionista – Trabajador: no familiares, que trabajan en la empresa y tienen participación sobre el capital de la misma.

6- Familia – Trabajador: miembros de la familia que trabajan en la empresa, sin embargo, no tienen participación sobre el capital.

7- Familia - Trabajo – Propiedad: individuos familiares, que trabajan en la empresa y tienen participación sobre el capital.

Este modelo, resulta de suma utilidad para la identificación de roles en la empresa familiar y su frecuente superposición. Sus limitaciones se observan a la hora de definir reglas, contextos y considerar que familia y empresa son sistemas sociales homogéneos entre sí.

El talento humano

El talento no tiene una definición universal, es un concepto integral, donde la interacción de las habilidades de una persona, sus características, conocimientos, experiencias, actitudes e iniciativas constituyen las competencias para aprender y desarrollarse en diferentes contextos. (Correa Lozano, 2007)

Jericó (2008) establece que el talento humano requiere de tres componentes, el primero se refiere a las capacidades de las personas, es decir, a los conocimientos, habilidades, actitudes y competencias que se desarrollan dentro de la empresa. El segundo, consiste en el compromiso, entendiendo como tal, al involucramiento de la persona hacia la organización. El tercer y último componente hace referencia a la acción, implicando la puesta en práctica en el momento adecuado. El talento humano requiere de los tres elementos en forma simultánea para alcanzar los resultados esperados.

El descubrimiento del talento humano puede realizarse de dos maneras, interna o externamente. La primera es llevada a cabo por la empresa, en la mayoría de los casos por el departamento de recursos humanos, directivos y/o gerentes; o bien, las compañías pueden recurrir a fuentes externas a través del proceso conocido como *Outsourcing*, con la finalidad de incrementar la competitividad, reducir costos y emplear los recursos de la manera más eficiente (Werther & Davis, 2008).

Reclutamiento del Talento Humano

“Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización” (Chiavenato, 2011, p. 128).

El reclutamiento no sólo es importante para la organización, es un proceso de comunicación entre dos partes, una de ellas se compone por quienes aspiran a cubrir la o las vacantes, deseando obtener información precisa acerca de cómo trabajar en la organización, y la otra parte son las compañías que desean obtener información de el o los candidatos (Alles, 2015).

Según Werther y Davis (2008), “se llama identificación del talento al proceso de ubicar e interesar a candidatos para llenar las vacantes de la organización”, el mismo comienza cuando el reclutador realiza la identificación de el o los puestos a cubrir que existen en la organización a través de la planificación de recursos humanos o bien por requerimiento específico de los gerentes de línea.

Werther (2008) plantea que cuando una organización necesita Capital Humano para cubrir alguna vacante, la misma deberá decidir si lo hará de forma interna o externa, presentando cada forma de reclutamiento ventajas y desventajas, debiendo analizar lo que resulte más beneficioso para la empresa.

Tabla 1: Ventajas y desventajas del reclutamiento

Reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	Más económico. Más rápido. Más Seguro en cuanto a los resultados finales Motiva a los empleados. Es un retorno de la inversión de la empresa en capacitación y desarrollo de personal.	Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso. Puede generar conflictos de intereses. Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia. Evita la renovación que la gente nueva aporta (mantiene el statu quo).
Externo	Traer sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. Renueva los recursos humanos de la empresa.	Es más lento que el reclutamiento interno. Más costoso. Menos seguro que el interno.

	Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.	Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos. Puede traer aparejados problemas salariales a la empresa (cuando el candidato externo pretende más que lo previsto inicialmente).
--	---	---

Fuente: Marta Alles 2015, p. 185

Canales de Reclutamiento

Luego de detectar la necesidad de cubrir la o las vacantes, la empresa deberá definir el mejor canal de acceso al mercado de recursos humanos según el nivel y la complejidad de la posición a cubrir.

Las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado de recursos humanos explorados por los mecanismos de reclutamiento. En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben diagnosticarse y localizarse para influir en ellas por medio de múltiples técnicas que atraigan a candidatos para atender sus necesidades (Chiavenato, 2011, p. 133).

Reclutamiento interno

“Cuando el reclutamiento se realiza dentro de la propia organización se denomina reclutamiento interno” (Alles, 2015, p. 187).

El reclutamiento interno se dirige a candidatos potenciales, siendo ellos trabajadores de la propia empresa, concluyendo así en un procesamiento interno de recursos humanos. Este proceso implica diversos movimientos, uno de ellos de carácter vertical traducido en ascensos a sus empleados, otro movimiento puede ser de manera horizontal representando transferencias de personal, por último, el movimiento puede ser diagonal significando transferencias con ascensos (Chiavenato, 2011).

Marta Alles (2015), sugiere para un adecuado reclutamiento interno publicar la vacante a ocupar en la intranet de la organización, utilizar carteleras u otros medios internos de comunicación. A su vez, menciona la importancia de contar con un inventario del personal respecto a información precisa sobre las especificaciones del puesto. Finalmente, propone planificar cuadros de reemplazo.

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo se implementa cuando la organización decide realizar la búsqueda con personal proveniente del exterior de la empresa, lo que implica el ingreso de nuevos recursos humanos (Chiavenato, 2011).

Siguiendo al mismo autor, las técnicas de reclutamiento externo que utilizan las organizaciones en la práctica son las siguientes: consulta de archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente en reclutamientos anteriormente, recomendaciones de candidatos por parte de los trabajadores de la empresa, carteles o anuncios en la puerta de ingreso a la organización, contactos con sindicatos, asociaciones gremiales, instituciones académicas, conferencias y ferias de empleo, convenios con otras empresas, avisos en diarios y revistas, agencias de reclutamiento y finalmente reclutamiento por internet.

Reclutamiento mixto

De acuerdo a lo establecido por Chiavenato (2011), las empresas en la práctica complementan el reclutamiento interno y externo, no haciendo uso exclusivo de uno de ellos, ya que al momento de recurrir al reclutamiento interno para cubrir un puesto en algún punto de la organización se genera una nueva vacante que generalmente debe ocuparse mediante reclutamiento externo. En caso de optar por el reclutamiento externo, al ingresante se le deberá ofrecer desafíos, que le permitan tener continuidad

en la organización, de otra manera es probable que busque oportunidades en otras empresas que le resulten más atractivas.

El reclutamiento mixto, puede ser adoptado de tres maneras:

- 1) Inicialmente reclutamiento externo seguido de interno, en caso de que el primero no arroje resultados esperados.
- 2) Inicialmente reclutamiento interno seguido de externo, en caso de que el primero no arroje resultados deseados.
- 3) Reclutamiento interno y externo se realizan en forma simultánea.

Atracción y Retención del Talento Humano

Las personas constituyen el activo más importante de toda organización, por lo tanto, las compañías que deseen desarrollar y mantener altos niveles de competitividad deben necesariamente diseñar e implementar estrategias para atraer y retener a su talento humano, garantizando la satisfacción de sus necesidades, no solo en el plano económico sino también en lo que respecta a su formación, motivación y crecimiento a través de planes de carrera dentro de la organización, permitiendo de esta manera aprovechar al máximo sus potencialidades (Figueroa Isaza, 2014).

Atraer talentos a la organización y retenerlos es un paso necesario, pero no suficiente, saber aplicarlos y utilizarlos de la mejor manera posible es importante, por lo tanto, ofrecer a quienes integran la empresa condiciones de trabajo que permitan contribuir eficazmente al éxito de la organización, conllevará a generar valor agregado (Guerrero Cantillo, y otros, 2011).

Retener al personal significa conservar y no permitir que bajo ninguna circunstancia que quienes integran la empresa se marchen de ella (Figueroa Isaza, 2014). Según la Harvard Business School Press (2006) “La retención empieza por

reconocer al talento, desarrollar tanto las relaciones como la confianza, demostrando su credibilidad, enorgulleciéndose de sus empleados, tratándolos con respecto y justicia, fomentando el sentido de identidad del equipo y permanentemente el desarrollo de habilidades” (p. 17).

El personal que se desempeña en una organización es quien posee el conocimiento, la experiencia, la habilidad y que con el paso del tiempo se profesionalizan en sus actividades laborales, por ello, deben desarrollarse e implementarse estrategias de retención mediante incentivos vinculados a la productividad y el desempeño tanto profesional como personal (Figueroa Isaza, 2014).

Velasco (2004) sostiene que la administración de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones, ya que si bien los profesionales que se encuentren satisfechos dentro de la compañía, en caso de un ofrecimiento que mejore las condiciones actuales migraran de la misma, debido a que las personas son fieles a su carrera y no a la empresa.

Las organizaciones además de captar y emplear al Capital Humano adecuadamente, deben mantenerlo motivado. El subsistema de mantenimiento de recursos humanos contiene algunos cuidados especiales, entre los que se destacan los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de seguridad e higiene en el ámbito laboral (Chiavenato, 2011).

Formas de retener al personal según Chiavenato

Personas y organizaciones se encuentran entrelazadas a través de un sistema de relaciones, en el cual las primeras contribuyen al logro de los objetivos a cambio de premios o incentivos (Chiavenato, 2011).

Las organizaciones, requieren además de captar y emplear a los recursos humanos adecuados, mantenerlos motivados. El subsistema de mantenimiento definido por Chiavenato (2011), exige que existan dentro de las compañías cuidados especiales orientados / enfocados a las personas entre los que se destacan, los planes de remuneración económica, las prestaciones sociales, de higiene y seguridad en el trabajo.

Todas las compañías cuentan con un sistema de premios (incentivos para estimular los comportamientos deseados) y de sanciones compuesto por medidas disciplinarias orientadas a persuadir la conducta de las personas (Chiavenato, 2011).

Cuando la persona percibe que el aumento de su esfuerzo genera un incremento de su remuneración se registrarán mayores niveles de productividad, por lo tanto, es correcto afirmar que el dinero puede ser un gran motivador. No obstante, cabe aclarar que la productividad es el resultado de los esfuerzos realizados, aunque principalmente depende del interés y la motivación de las personas (Chiavenato, 2011).

Los procesos enfocados a retener al personal resultan de suma importancia ya que permiten mantener altos niveles de motivación como así también orientar al personal al logro de objetivos organizacionales.

Existen empresas en las que los procesos para preservar al personal son nulos, ello se debe a que este tipo de organizaciones considera al hombre del modelo económico (que trabaja solo por el dinero), son compañías rígidas y poco flexibles, como así tampoco reconoce diferencias individuales. Por otro lado, existen organizaciones que encuadran al hombre dentro de un modelo complejo, éstas resaltan por su flexibilidad y adaptación, entienden que los aportes personales son un factor clave para el éxito organizacional.

Remuneración

La remuneración es la recompensa que reciben quienes integran una organización a cambio de las tareas en ella realizadas, define la importancia que las personas representan para la compañía, por lo tanto, puede ser considerada un sistema de premios e incentivos que se establecen para motivar y recompensar (Chiavenato, 2011).

Si bien la remuneración constituye todas las formas de pago posibles y es la principal razón por la cual las personas buscan empleo. En la actividad organizacional y empresarial el factor humano es una parte integral, debido a ello la política salarial es uno de los aspectos más importantes, es un elemento esencial para la posición competitiva de la organización en el mercado de trabajo como así también para las relaciones con sus integrantes.

Hablar de remuneración limitando el concepto al pago percibido por los trabajadores constituye una importancia vital, ya que, es el medio que permite a quienes integran la organización y su grupo familiar satisfacer sus necesidades. Cuando una persona acepta incorporarse a un puesto dentro de alguna organización, se compromete a desenvolverse bajo un sistema de actividades a cambio de un salario.

El salario, desde la óptica de las organizaciones representa un costo debido a que el mismo está incluido en el precio del producto final y al mismo tiempo es una inversión, ya que, es aplicado al factor productivo intentando optimizar su rendimiento.

Las organizaciones son un conjunto de puestos distribuidos en diferentes niveles jerárquicos y de distintas especialidades, por lo tanto, la administración de sueldos y salarios tiene impacto en todos los niveles y sectores de la organización.

Actualmente, las empresas requieren estar a la altura de un entorno sumamente competitivo, la remuneración resulta insuficiente para motivar e incentivar a las

personas, como así también para promover comportamientos proactivos orientados a resultados excelentes.

Planes de prestaciones sociales

Como se hizo referencia anteriormente, el salario representa solo una parte de la remuneración que las empresas otorgan a sus integrantes, esto se debe a que la retribución además se compone de otros elementos tales como las prestaciones y la seguridad social que también representan otra parte del costo de tener personal.

Es importante destacar que existen dos tipos de remuneración, la directa, constituida por los salarios que la empresa paga a todos sus integrantes, la cual es proporcional al puesto ocupado por cada persona, y por otro lado, la remuneración indirecta, integrada por las prestaciones y seguridad social, la cual es común para todos los empleados, independientemente del puesto ocupado.

En lo que respecta a las prestaciones sociales, son aquellas facilidades que las empresas ofrecen a quienes la integran con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Podemos mencionar como prestaciones sociales: gastos médicos, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etc.

Las prestaciones sociales pueden ser clasificadas de acuerdo a su naturaleza en económicos o extraeconómicos, según su exigencia en prestaciones legales o prestaciones superiores a la ley, también llamadas adicionales y por último según sus objetivos, en planes asistenciales, planes recreativos y planes complementarios.

Continuando el análisis de las prestaciones sociales, en las organizaciones resulta fundamental hablar de costos, debido a que, para ellas, uno de los mayores es la remuneración, tanto directa como indirecta que absorben gran parte del presupuesto

organizacional, por lo tanto, resulta necesario adoptar planes que obedezcan a criterios objetivos.

Las prestaciones sociales tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los empleados, mejorar el clima organizacional, disminuir la rotación y niveles de ausentismo de los integrantes del personal, facilitar la atracción y retención de las personas hacia la empresa con la finalidad de incrementar los niveles de productividad organizacional.

“Las prestaciones sociales son facilidades, servicios, comodidades y ventajas que la organización ofrece a sus miembros. Son una forma de remuneración de origen reciente.” (Chiavenato, 2011 p. 271)

Calidad de vida en el trabajo

Crear, mantener y mejorar un ambiente laboral agradable y amigable, implica incrementar la calidad de vida de las personas dentro de la organización como así también fuera de ella.

Con la finalidad de conservar la fuerza laboral adecuada, las empresas deben consolidar sus bases sobre la salud y seguridad de las personas que en ella se desenvuelven, para lo cual deben incorporar el concepto de higiene laboral, el cual se refiere al conjunto de normas y procedimientos enfocados en preservar la integridad física y mental de los trabajadores, priorizando la salud en cada puesto de trabajo. El objetivo que persigue es “la salud y comodidad del trabajador, al evitar que se enferme y se ausente provisional o definitivamente del trabajo.” (Chiavenato 2011, p. 277)

Otro concepto íntimamente relacionado con la higiene laboral es, el de seguridad laboral, definido por Chiavenato (2011) como el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas tendientes a prevenir accidentes laborales,

entendiendo como tal al que se origina del trabajo y que provoca directa o indirectamente algún tipo de lesión corporal, que pudiera generar alguna alteración en el normal funcionamiento del organismo humano en forma temporal o permanente que le impidiera plena capacidad para trabajar o bien pudiera provocar la muerte del o los damnificados.

“La Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) está adquiriendo una importancia sin precedente para el éxito de la organización. Ésta depende del grado de satisfacción de las personas en relación con la empresa y el ambiente laboral.” (Chiavenato 2011, p. 293)

Relaciones con las personas

Las organizaciones se caracterizan por permanentes movimientos de personas, es decir, un flujo constante del Capital Humano, con movimientos laterales de los empleados que permiten una constante reestructuración de acuerdo a las necesidades empresariales, ascensos para el caso de empleados que alcanzan el éxito organizacional el cual representa un movimiento vertical dentro de la estructura organizacional y un incremento en la remuneración del trabajador, finalmente encontramos movimientos de extinción de la relación laboral, la cual se puede producir por jubilación, renuncia o despido.

Alternativas de retención

Castillo Serna (2009) considera que, antes de llevar adelante políticas y actividades direccionadas a la retención del talento humano, el departamento de recursos humanos debe necesariamente diferenciar por categorías a sus colaboradores, debido a que las necesidades de las personas varían, es decir, conocer los “valores empresariales”. Para ello, resulta imprescindible investigar cuales son las necesidades

de los trabajadores (que les preocupa, sus inquietudes, proyectos personales y profesionales, entre otros). (Castillo Serna, 2009)

Las compañías deben encontrar el equilibrio en el reclutamiento, la atracción y retención de su talento mediante el adecuado diseño de un método, el cual dependerá de características tanto demográficas como psicosociales del entorno en el cual se encuentra inversa.

Con el objetivo de retener a los empleados más valiosos Castillo Serna (2009) establece que las empresas deben llevar adelante estrategias antes o después de la incorporación (*a priori* o *a posteriori*).

Entre las medidas *a priori* podemos encontrar:

- Iniciativas de selección: evalúa capacidades técnicas y conocimientos del puesto, también de adaptación y organizativa.

- La autoselección o la utilidad de la “marca de empleador”, también conocido como *Employer Branding*, consiste en estrategias e iniciativas para lograr que la compañía sea percibida como atractiva para empleados actuales y potenciales.

- Selección de personas no susceptibles de ser requeridas por las empresas, consiste en la captación de personal poco demandado por el mercado laboral y aislarlo de las fuerzas del mercado.

Las medidas *a posteriori* tienden a ser las técnicas de retención más extendidas, de mayor uso y efectividad. Ellas son:

- Recopilación de información: el primer paso es entender y medir las causas de la rotación de personal.

- Diseño y definición de puestos de contenido motivacional: prestar atención a los puestos de trabajo de cada colaborador y sus características.

- Los beneficios sociales: proporcionar a los integrantes de la compañía beneficios no monetarios, con el objetivo de crear un valor adicional diferenciador de las demás organizaciones.

- Identificar las necesidades y fortalezas de los empleados: es necesario buscar la autonomía con la finalidad de que los integrantes de la organización puedan desarrollarse profesionalmente.

- Incentivos económicos: son por excelencia los más utilizados, aunque no por ello los más eficientes. Existen de diversos tipos (*Golden handcuffs*, *Bonus*, *Stock options*, Pago de acciones y *Hot skills*).

- Desarrollo personal y profesional de los empleados: consiste en planes de formación y planificación de carreras *in company*.

- Flexibilidad según la naturaleza del trabajo: permite a los trabajadores experimentar nuevos contextos laborales, adquirir nuevos conocimientos, nuevas relaciones y promueve la motivación del personal en sus puestos de trabajo.

- La relación fluida y de confianza con los supervisores: fomentar el dialogo entre supervisores y colaboradores y construir una comunicación formal sin barreras.

- Buena política de comunicación interna: sumamente necesaria para el buen funcionamiento organizacional.

- El reconocimiento del desempeño de los empleados: las recompensas emocionales son tácticas de retención que no implican grandes erogaciones de dinero.

- La promoción interna: es el ascenso en el escalafón, un reconocimiento por las labores realizadas y la fidelidad hacia la compañía.

Siguiendo con el análisis realizado por el autor, las empresas deben centrar sus esfuerzos en retener al talento en los siguientes aspectos (p. 31):

- 1- Factores de desarrollo profesional y relacional: La formación es la base para el crecimiento profesional y, las relaciones en el lugar de trabajo, ya sea con los superiores o los compañeros, han de ser satisfactorias para generar bienestar laboral.
- 2- Factores de compensación psicológica: El orgullo de pertenencia a una empresa líder o diferenciada en su sector, la autonomía en el desempeño, el sentimiento de utilidad y el reconocimiento en el trabajo.
- 3- Factores conciliación familiar y personal: Tanto los aspectos económicos como los domésticos desde planes de pensión, a servicios accesibles para los empleados, atraen cierto grado de comodidad y tranquilidad en la vida personal.
- 4- Factores de retribución variable y fija: La participación activa en los resultados de la empresa, tanto en forma de retribución accionarial como en pago por objetivos, constituyen lazos y mejoran la satisfacción.
- 5- Factores de valor añadido: los retos presentados: la localización geográfica de la empresa, las metas alineadas con los objetivos de la organización (coherencia) y el bajo nivel de burocracia interna, suponen puntos extras del empleado hacia la empresa.

Barragán Codina, Castillo Villarreal y Guerra Rodríguez, (2009) afirman como variante, a los tradicionales instrumentos mencionados por Chiavenato, los beneficios del reconocimiento que realiza la empresa al referirse a la de flexibilidad en el ámbito laboral, y la relación del hombre y su trabajo. Específicamente, se refiere a la posibilidad del trabajador de acceder a un puesto que le otorgue igualdad de posibilidades de acceso que las a las distintas configuraciones familiares y les permita a los trabajadores cumplir asuntos personales.

El esfuerzo consiste en la actitud de la compañía al reconocer en el desempeño individual de los trabajadores una variable determinante para su retención y atracción.

El efecto intangible que tiene el reconocimiento del esfuerzo permite incrementar los niveles de satisfacción y retención, así como mejorar la rentabilidad y productividad de una organización en todos sus niveles. (Barragán Codina, Castillo Villarreal y Guerra Rodríguez, 2009).

Poseer trabajadores que se encuentren motivados por el reconocimiento y que ello permita una mejor relación laboral, es una búsqueda que toda empresa debiera realizar por su contribución con los buenos resultados para la compañía. Las organizaciones que gestionan de manera correcta el capital intelectual son aquellas que no sólo poseen buenas políticas remunerativas, de planes sociales, de calidad de vida y cultivan la relación interpersonal entre pares, sino que buscan identificar las necesidades de sus integrantes y son conscientes de sus preocupaciones.

El reconocimiento al empleado es una herramienta de gestión organizacional, que refuerza la relación con sus colaboradores. Es posible reconocer tanto de forma individual, en equipo o a nivel organizacional y es posible hacerlo de dos modalidades: informal o formal.

El reconocimiento informal, es según Barragán Codina, Castillo Villarreal y Guerra Rodríguez (2009), una manera simple, inmediata, inesperada y espontánea de reforzar el comportamiento del empleado con un bajo costo para la organización.

El reconocimiento formal, consiste según los autores en la construcción de una cultura del reconocimiento y el análisis de sus efectos en la compañía.

La elección de una sola vía de reconocimiento dentro de la empresa no necesariamente, es un buen camino para las organizaciones que buscan valorar la capacidad intelectual de su personal, debido a que cada individuo percibe de manera subjetiva las acciones, y si bien para algunos puede resultar efectivo el reconocimiento

informal, para otros lo será el formal. (Barragán Codina, Castillo Villarreal y Guerra Rodríguez 2009)

Finalmente, los autores consideran que todo ser humano necesita ser apreciado y reconocido, por lo tanto, recomiendan la utilización combinada de reconocimientos formales e informales, alineando objetivos personales y organizacionales. De esta manera, es posible contribuir en la reducción de los costos laborales como el ausentismo y la baja productividad, e incrementar el compromiso del personal para pasar a ser una sólida ventaja competitiva en un entorno cambiante y demandante. (Barragán Codina, Castillo Villarreal y Guerra Rodríguez 2009)

Capítulo III: Marco Metodológico

Tipo de Investigación y Diseño Metodológico

De acuerdo a la clasificación establecida por Hernández Sampieri et al. (2003), la presente investigación, por su enfoque es cuantitativa, con diseño descriptiva, transversal y no experimental.

El enfoque cuantitativo permite probar la hipótesis planteada por el investigador, mediante la recolección de datos, fundamentado en la medición numérica, a través de procedimientos estandarizados y aceptados por la comunidad científica. Con la finalidad de establecer patrones de comportamientos y probar teorías se implementa un análisis estadístico. (Hernandez Sampieri et al., 2010)

La metodología descriptiva, se caracteriza por que a través de ella es posible, “...especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice (...) para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Sampieri et al., 2010, p. 80). Los estudios descriptivos buscan especificar propiedades, características y perfiles trascendentales, ya sea de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que pueda ser sometido a análisis (Danhke, 1989).

En el diseño transversal, los datos se recopilan en un momento único con la finalidad de describir las variables y luego poder efectuar una interrelación entre ellas. (Hernandez Sampieri et al., 2010)

La clasificación no experimental, se debe a su propósito de no realizar variaciones intencionales sobre las variables a analizar, es decir, se observan en su ambiente original. Estudios con esta tipificación permiten, evaluar o recolectar datos

sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Hernandez Sampieri et al., 2010)

Población y muestra

Para determinar la población de empresas familiares de la ciudad de Villa María, se llevó a cabo una reunión con el Director Ejecutivo de la cámara de empresarios AERCA (Asociación de Empresarios Región Centro Argentino), con la finalidad de obtener información respecto a la población total de empresas familiares radicadas en la ciudad de Villa María, quien facilitó una base de datos constituida por 261 empresas registradas en la localidad mencionada.

Para la presente investigación, la muestra final obtenida ha sido de 75 compañías familiares.

Técnicas de investigación

La investigación requirió en primera instancia efectuar una revisión y análisis de bibliografía en libros, periódicos, revistas y documentos electrónicos relacionados con el argumento de estudio, es decir, la información obtenida ha surgido de fuentes primarias y secundarias. La utilización de las técnicas mencionadas, se fundamenta en obtener información actualizada, por otro lado, contar con teorías de autores ilustres necesarias para abordar la temática de la investigación.

Instrumento de recolección de datos

El instrumento desarrollado se fundamentó en tres (3) investigaciones, una de ellas realizada por Jan M. P de Kok en el año 2006: “*Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises*”. En dicha oportunidad alfa de Cronbach supero

0.60, con lo cual la confiabilidad del instrumento ha sido calificada aceptable, otro estudio considerado fue el realizado por Claudia Silvia Manco Cuya en el año 2016: “Reclutamiento y Selección del personal y el desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica”, arrojando dicha investigación un índice de alfa de Cronbach superior a 0.75, determinando la confiabilidad del mismo. Finalmente, se extrajeron estrategias utilizadas por Diego René Gonzales Miranda, en la investigación “Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances”.

El instrumento empleado en esta investigación fue una encuesta, constituida por 35 preguntas cerradas, con respuestas de opción múltiple, para que el encuestado logre comprender las diferentes preguntas y responder con facilidad.

La finalidad de dicho instrumento consiste en indagar respecto a la implementación de Prácticas Profesionales de Recursos Humanos en los de procesos de Reclutamiento, Atracción y Retención del Talento Humano. La misma fue remitida a la población de 261 empresas familiares, a través del aplicativo Google Forms.

Es importante destacar que la confiabilidad de los datos se midió a través del Coeficiente Alfa de Cronbach.

Cálculo Alfa de Cronbach

El primer paso para la presentación de la información consiste en el cálculo estadístico del Coeficiente Alfa de Cronbach el cual permite determinar la fiabilidad de una escala de medida, para lo cual se utilizó la siguiente fórmula;

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

El componente K representa el número de ítems de la encuesta, S_i^2 la varianza individual para cada pregunta esquematizada y S_T^2 la varianza total de la encuesta. Respecto al valor esperado para que el estadístico garantice la confiabilidad y consistencia del instrumento es importante resaltar que, si el mismo comprende el intervalo entre 0 y 0,2 la confiabilidad es considerada muy baja, entre 0,2 y 0,4 baja, entre 0,4 y 0,6 moderada, en tanto que entre 0,6 y 0,8 es buena, para considerar alta la confiabilidad del mismo, el intervalo debe estar comprendido por valores entre 0,8 y 1.

El cálculo del coeficiente ha sido realizado a través del aplicativo *Microsoft Excel*, resultando 0,846. Por lo tanto, es posible afirmar que el instrumento desarrollado para la presente investigación consiste en una herramienta altamente confiable. A continuación, se presenta la tabla resumen de los valores utilizados para el cálculo y en el apartado Anexos.

Tabla 2: Cálculo de Alfa de Cronbach

K	75
K-1	74
V_i	53.12284444
V_t	321.5406222
Alfa de Cronbach	0.846067421

Fuente: Elaboración Propia en base al resultado de la Encuesta

Una vez determinada la confiabilidad de los resultados, se procede a la presentación del análisis de datos obtenidos luego de aplicada la encuesta a los diferentes sujetos intervinientes en la investigación.

Capítulo IV: Resultados

Con la finalidad de investigar si las empresas familiares radicadas en la ciudad de Villa María aplican prácticas de Gestión de Recursos Humanos en los procesos de Reclutamiento, Atracción y Retención del Talento Humano e identificar el nivel de profesionalidad en dichos procesos, se aplicó la encuesta desarrollada.

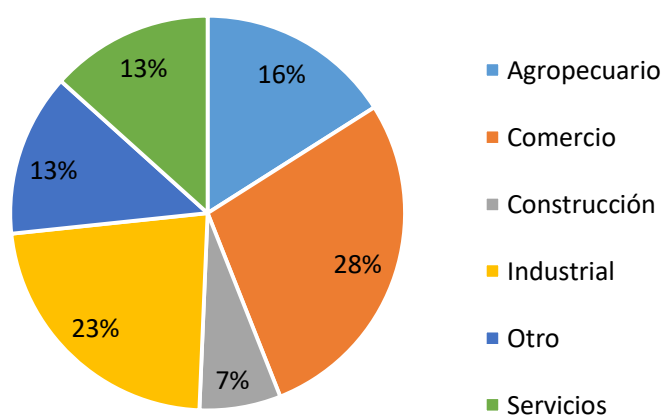
Una vez compilados los datos, fueron procesados mediante un análisis descriptivo a través del aplicativo *Microsoft Excel* correspondiente a la suite ofimática *Microsoft Office*, disponible como software básico para el procesamiento de encuestas realizadas.

Resultados del Proceso de Investigación

Para el análisis de los resultados el investigador procedió a tabular los datos recabados mediante preguntas dicotómicas, de múltiple opción y tipo Likert, aplicando una escala con seis niveles de respuesta posible.

Caracterización de la Muestra

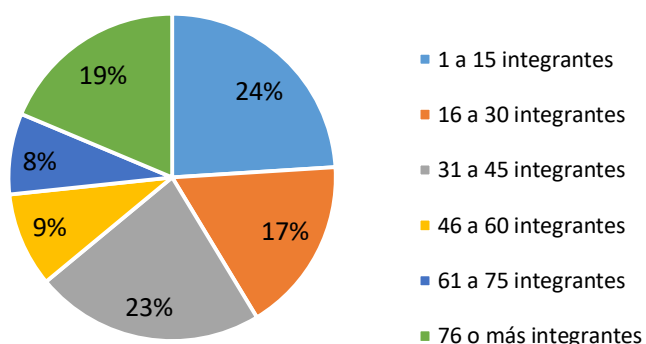
Gráfico 1: Rubro de las Empresas



Fuente: Elaboración Propia

El total de empresas que ha participado voluntariamente en la investigación asciende a 75 empresas familiares radicadas en la ciudad de Villa María, de las cuales el 28% corresponde al rubro Comercial, 23% al Industrial, 16% al sector Agropecuario, 13% al de Servicios, 7% al de Construcción y otro 13% se ha categorizado en otros rubros.

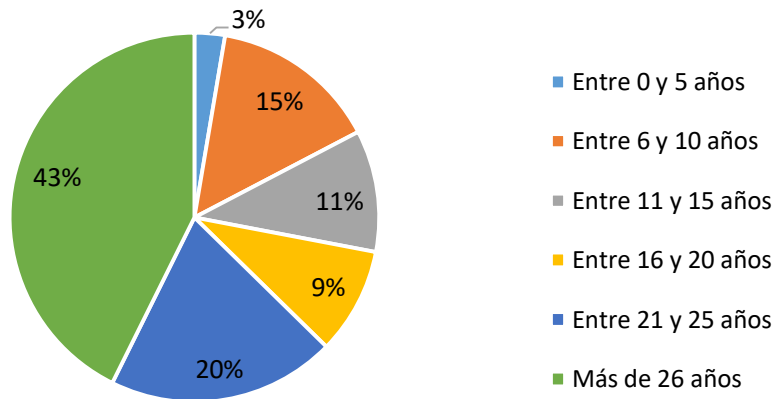
Gráfico 2: Tamaño de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

En relación al tamaño de las empresas se puede afirmar que, el 64% han sido organizaciones cuya nómina no supera los 45 trabajadores, el 17% manifestó contar con un plantel entre 46 y 75 integrantes y el 19% de las compañías restantes han declarado contar con plantillas superiores a 76 trabajadores.

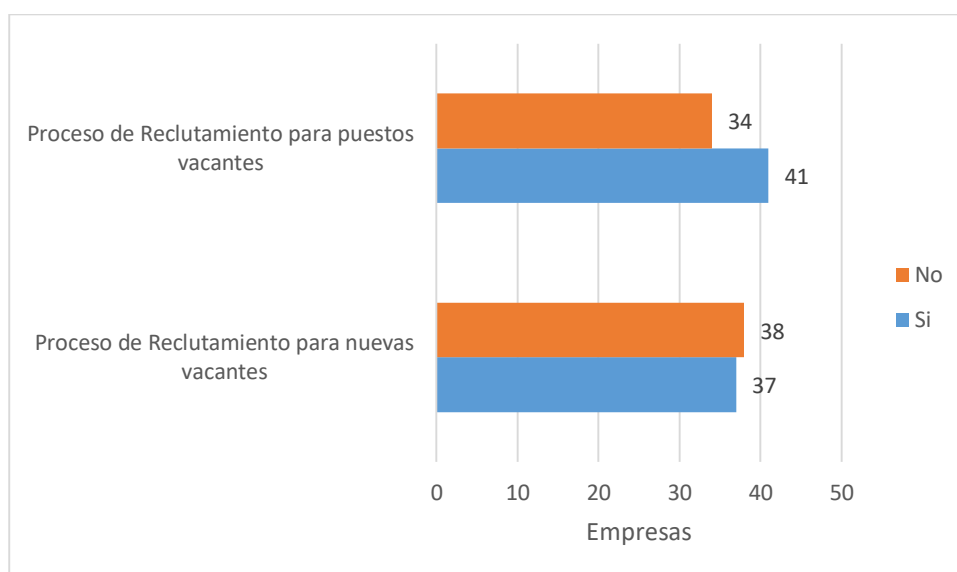
Gráfico 3: Antigüedad de las Empresas



Fuente: Elaboración Propia

Otro aspecto considerado ha sido la antigüedad de las empresas, destacando que el 63% de las compañías cuentan con más de 20 años de trayectoria, el 20% oscila entre los 11 y 20 años, finalmente sólo un 18% han sido organizaciones cuya antigüedad no supera los 10 años.

Gráfico 4: Proceso de Reclutamiento



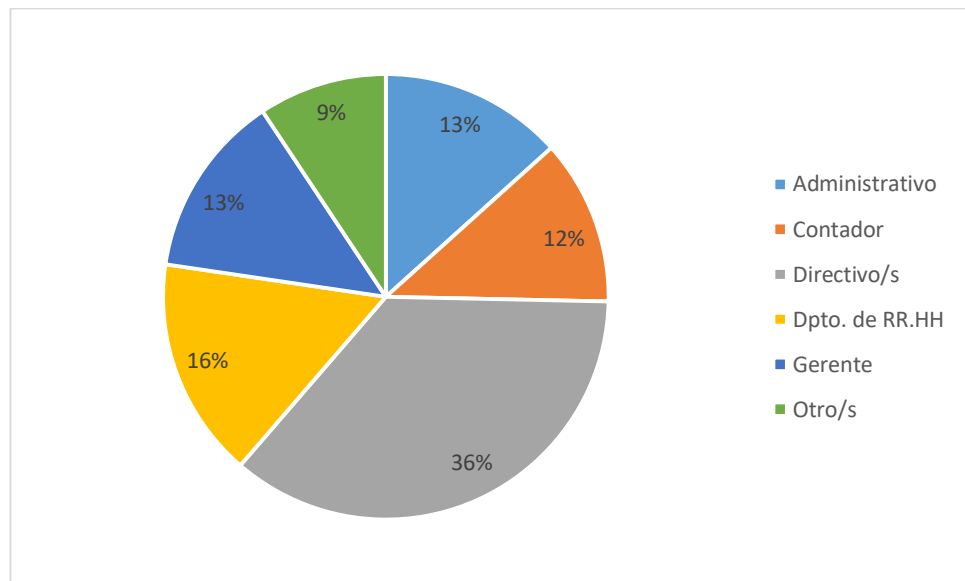
Fuente: Elaboración Propia

El relevamiento arrojó que, al momento de cubrir puestos vacantes, de las 75 empresas indagadas, 41 de ellas manifestaron implementar un Proceso de Reclutamiento, representando el 55% de la muestra. En contra parte, las 34 firmas restantes reconocieron no contar con un Proceso de Reclutamiento para ello.

Ante la necesidad de cubrir nuevos puestos vacantes, el 49% de las empresas (37 compañías) confirmaron realizar un Proceso de Reclutamiento. El 51% restante, conformado por 38 empresas familiares negaron contar con dicho proceso.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la muestra, se observa que un gran porcentaje de las compañías relevadas no reconocen implementar algún Proceso de Reclutamiento, sea éste formal o informal, por lo tanto, es posible afirmar el escaso grado de profesionalización presente en las empresas al momento de cubrir sus vacantes.

Gráfico 5: Responsables del Proceso de Reclutamiento



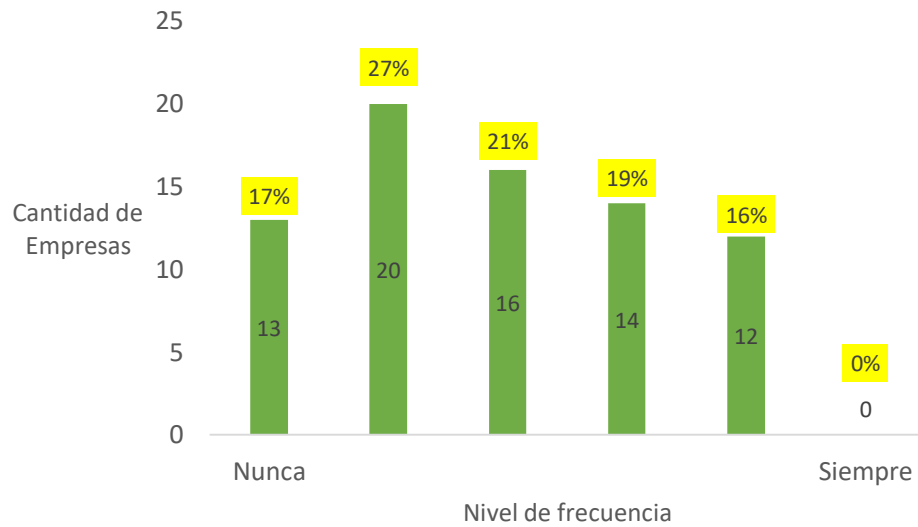
Fuente: Elaboración Propia

El 49% de los participantes manifestó que la responsabilidad del proceso de reclutamiento recae sobre los puestos de mayor jerarquía (correspondiendo el 36% a miembros del Directorio y el 13% a Gerentes). El 16% de la muestra ha reconocido como responsable de dicho proceso al Dpto. de RR. HH, el 13% al personal administrativo, mientras que el 12% ha señalado al Contador de la firma como el responsable y el 9% restante ha considerado optar por la opción Otros, ya que, no reconoce a los cargos nombrados con anterioridad como responsables del Proceso de Reclutamiento.

Al concentrar la responsabilidad del reclutamiento en los altos mandos de la organización, o bien en personal, ya sea, interno o externo a la compañía que carece de idoneidad para llevar adelante el proceso de reclutar a los mejores candidatos, tal como lo reflejan los datos obtenidos, las empresas familiares de la muestra no poseen asesoría especializada que les permitan obtener resultados eficientes, capaces de satisfacer las necesidades de la firma.

La no designación de responsables idóneos, se debe a que en general las compañías de este tipo cuentan con estructuras familiares rígidas, en las cuales no es habitual la división de roles y la capacidad de delegar tareas y responsabilidades, ya que, los vínculos familiares priman sobre los criterios profesionales.

Gráfico 6: Planificación del Proceso de Reclutamiento

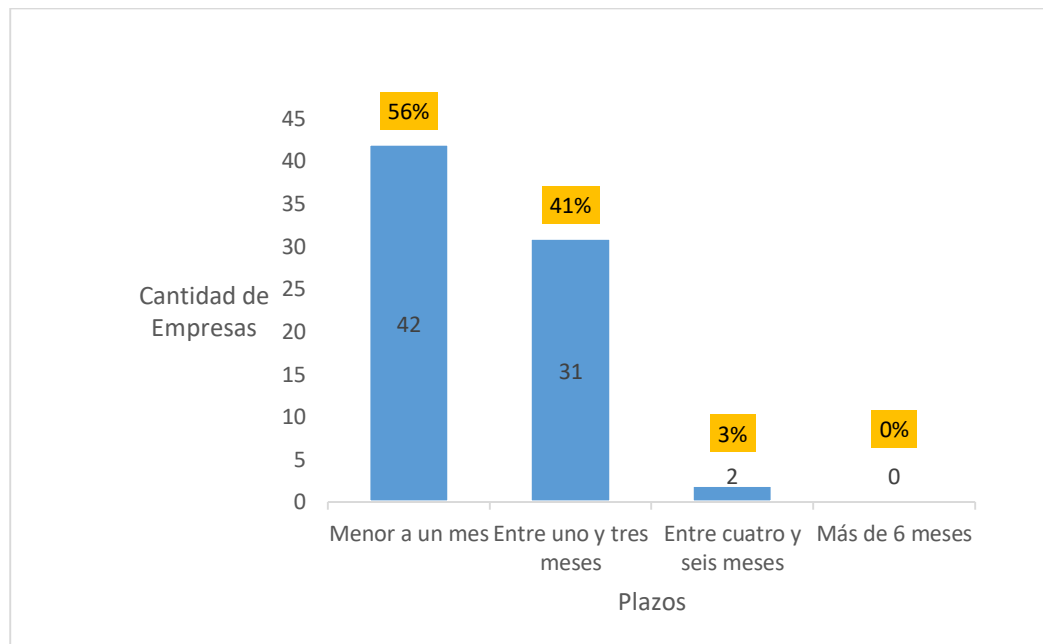


Fuente: Elaboración Propia

El análisis correspondiente a la planificación del Proceso de Reclutamiento arroja que, del total de la muestra 13 empresas familiares (representando el 17% de la muestra) manifestaron que nunca planifican el proceso, en contra parte, ninguna de las compañías que participaron aseguro planificarlo siempre. El 48% de las compañías relevadas declaró realizar dicha planificación esporádicamente, mientras que el 35% restante reconoció realizarlo con alguna frecuencia.

Es posible concluir que la gran mayoría de las empresas relevadas llevan adelante su administración del Capital Humano sin prever con antelación futuras necesidades de personal, pudiendo desencadenar conflictos que afecten el normal desenvolvimiento de la empresa.

Gráfico 7: Plazos del Proceso de Reclutamiento

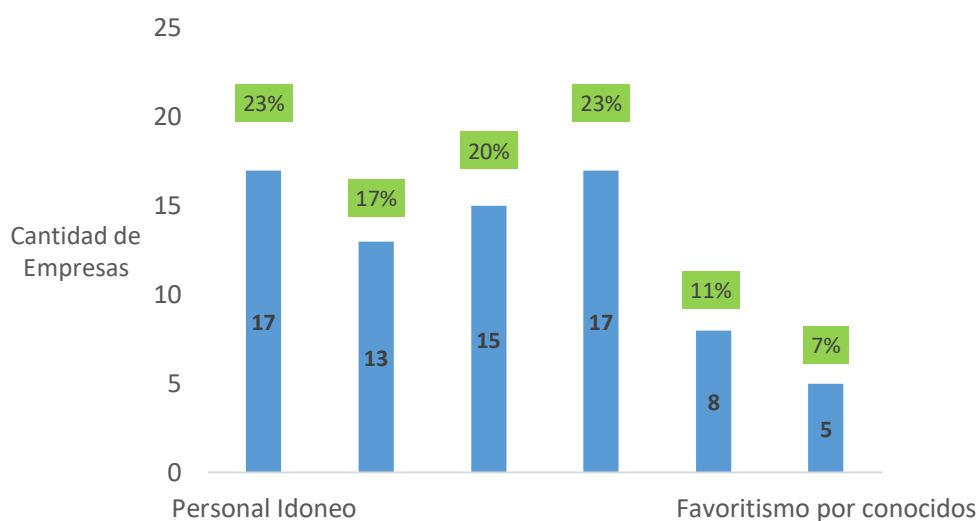


Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta al plazo para realizar el Proceso de Reclutamiento, 42 empresas familiares (representando el 56% de la muestra) afirmaron realizar el proceso en el plazo menor a un mes, 31 compañías (41%) han considerado que el plazo oscila entre uno y tres meses, solo el 3% de la muestra afirmó realizar el proceso entre cuatro y seis meses, en tanto que ninguna firma ha señalado realizar dicho proceso en un plazo mayor a seis meses.

Continuando la misma línea de análisis, las empresas familiares de la muestra no planifican el proceso de reclutamiento, en el gráfico que antecede es posible observar que, más del 95% de la muestra realiza el proceso de reclutamiento en un plazo menor a 3 meses cuando requiere hacer efectiva e inmediata la incorporación de nuevos integrantes a su plantilla laboral. Por ello, puede afirmarse que las empresas de esta tipología suelen contratar personal de forma improvisada pudiendo arribar a una mala contratación.

Gráfico 8: Idoneidad vs Favoritismo



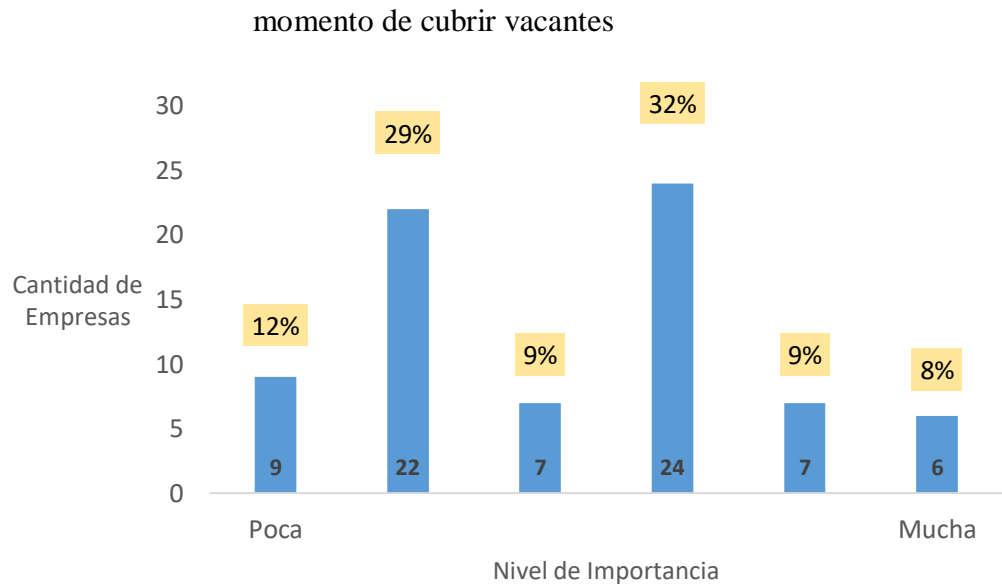
Fuente: Elaboración Propia

En la búsqueda de caracterizar de manera más exhaustiva al proceso de reclutamiento, se procedió a indagar cuál era la postura organizacional al momento de ocupar un puesto vacante, optando por personal idóneo o por favoritismo por conocidos.

Puede observarse en el gráfico que 45 compañías familiares (el 60% de la muestra) consideran al factor personal idóneo de mayor relevancia, en contra parte, las 30 organizaciones restantes tienden a valorar el favoritismo por conocidos al reclutar personal.

De lo expuesto anteriormente, puede concluirse que las empresas familiares frecuentemente contratan amigos y familiares, minimizando criterios imprescindibles para lograr una correcta política de reclutamiento como las habilidades y características de los candidatos, no tomando dimensión el impacto que tiene para una compañía disponer del talento necesario. La elección del candidato idóneo se reflejará en la productividad y eficacia de la organización.

Gráfico 9: Importancia que la empresa le otorga al vínculo familiar/ amistad al



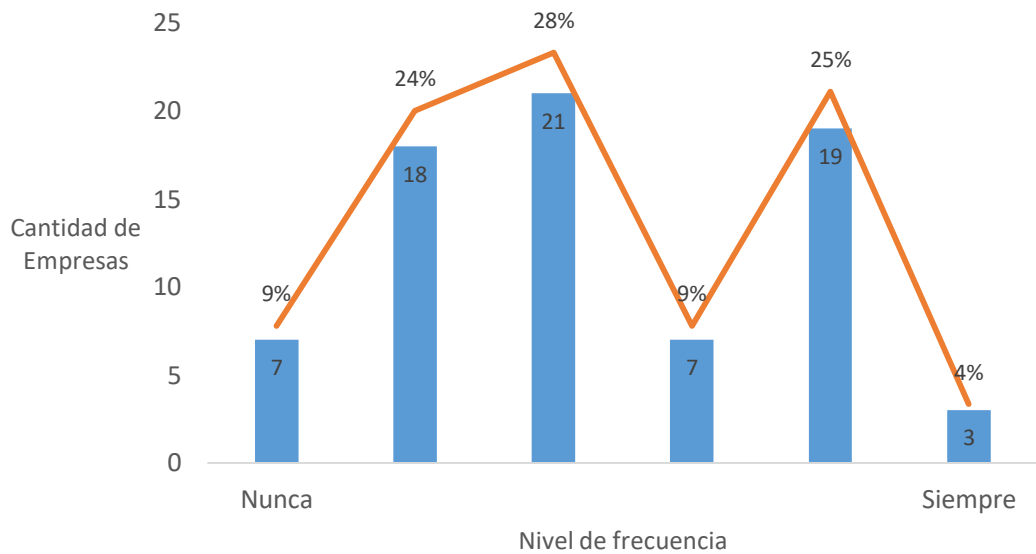
Fuente: Elaboración Propia

Del total de las empresas familiares relevadas, el 12% ha considerado otórgale poca importancia al vínculo familiar, parentesco o amistad al momento de cubrir alguna vacante, mientras que el 8% de la muestra le asignó mucha importancia a dicho factor y el 79% restante manifestó brindarle niveles de importancia intermedios.

Puede observarse que lo manifestado por las compañías de la muestra contradice los resultados obtenidos al indagar “Personal idóneo vs Favoritismo por conocidos”, donde la mayoría optó por Personal Idóneo, sin embargo, le otorgan un alto nivel de importancia a los vínculos familiares al momento de cubrir vacantes.

Dado que se trata de organizaciones en las que la propiedad e implicación de la familia resultan relevante, puede afirmarse que las prácticas de recursos humanos tienen una clara inclinación hacia los miembros de la familia.

Gráfico 10: Definición del Perfil del Puesto

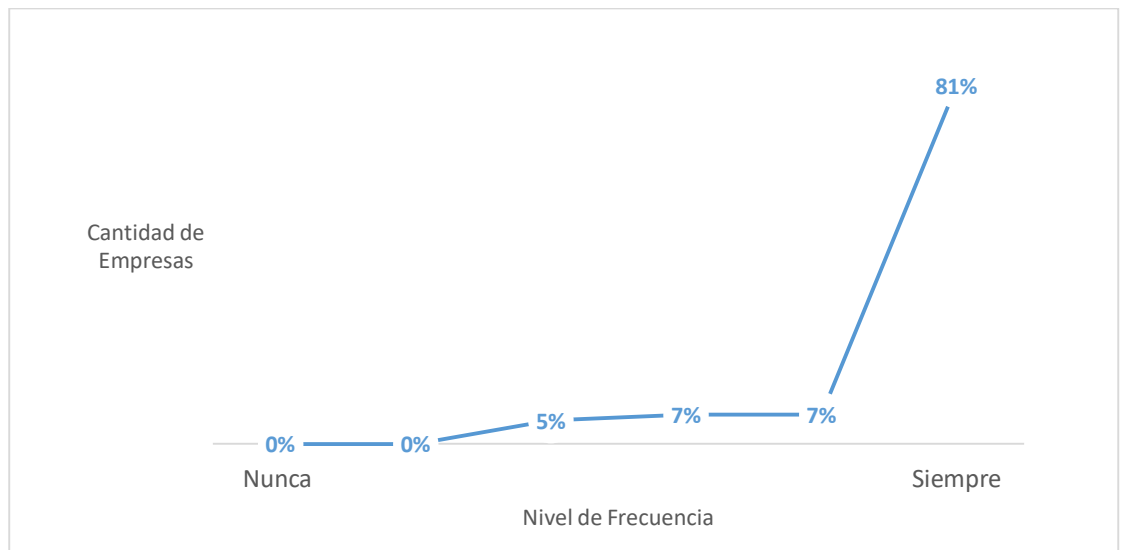


Fuente: Elaboración Propia

Del 100% de la muestra obtenida, es importante señalar que sólo el 9% de las empresas familiares relevadas nunca define las características y especificaciones requeridas para cubrir un puesto vacante, el 24% rara vez lo hace y el 28% a veces lo realiza. Por su otra parte, el 39% restante afirma definir el perfil del puesto vacante con alguna frecuencia (sólo 3 de las 75 empresas familiares encuestadas, respondieron definir siempre las características y especificaciones).

Los resultados demuestran que, las empresas familiares al momento de tomar decisiones referidas a la gestión del Capital Humano relegan a un segundo plano las aptitudes profesionales y laborales requeridas para cubrir puestos vacantes, observando una tendencia hacia la no definición de los perfiles de puestos requeridos.

Gráfico 11: Solicitud del CV

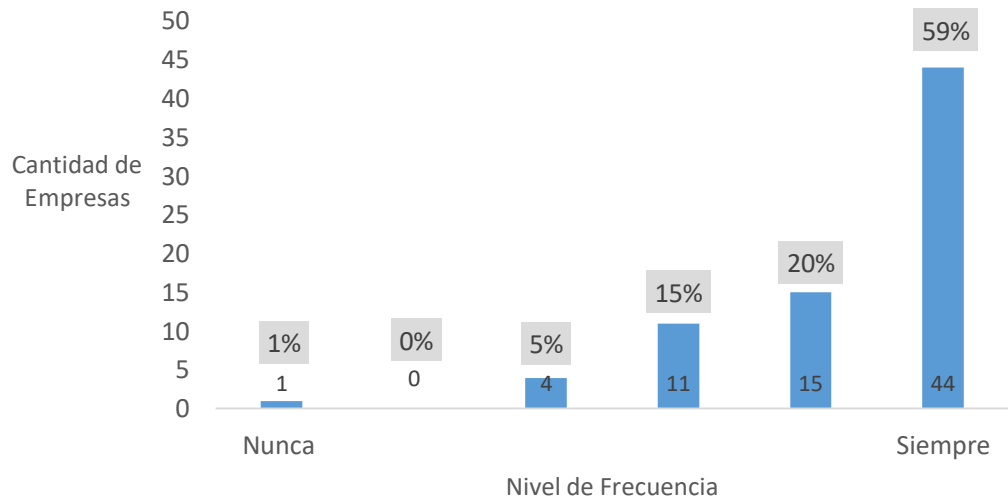


Fuente: Elaboración Propia

El 81% de la muestra ha reconocido requerir siempre el Curriculum Vitae, mientras que el 14% manifestó solicitarlo con altos niveles de frecuencia y solo el 5% lo exige habitualmente.

La solicitud del Curriculum Vitae, consiste en una práctica tradicional y muy utilizada por las organizaciones de diversos rubros, que permite brindar a las compañías un detalle sobre la historia laboral de los candidatos. En esta oportunidad su presentación, a criterio del investigador consiste en una mera formalidad, ya que, como fue mencionado anteriormente al no planificar y contar con herramientas que permitan visualizar las características y especificaciones requeridas para los puestos vacantes, usualmente las empresas familiares de la muestra priorizan vínculos de carácter personal y emocional ante necesidades de incorporación de personal.

Gráfico 12: Solicitud de Referencias Laborales



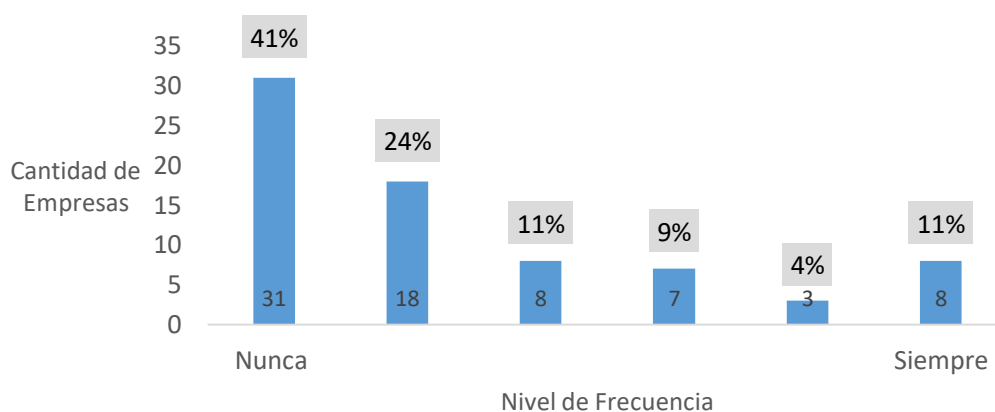
Fuente: Elaboración Propia

Se indagó a las empresas la frecuencia con la que solicitan referencias laborales al momento de tomar la decisión de la contratación o no del potencial candidato.

El 59% de la muestra conformado por 44 empresas familiares, manifestó solicitar siempre referencias laborales durante el proceso de reclutamiento, el 35% ha informado realizar dicha actividad con altos niveles de frecuencia, en tanto que el 5% opta por realizarlo esporádicamente y sólo 1% restante declaró no realizarlo en ninguna oportunidad.

La gran mayoría de las compañías de la muestra han manifestado “Siempre” solicitar referencias laborales de anteriores trabajos, no obstante, al igual que en el caso de la solicitud del Curriculum Vitae, se observa que generalmente las compañías realizan sus incorporaciones priorizando a personas conocidas, pudiendo aseverar que la solicitud de referencias laborales constituye una práctica cuya incidencia no resulta significativa al momento de decidir sobre la incorporación del personal.

Gráfico 13: Solicitud de Certificado de Buena Conducta



Fuente: Elaboración Propia

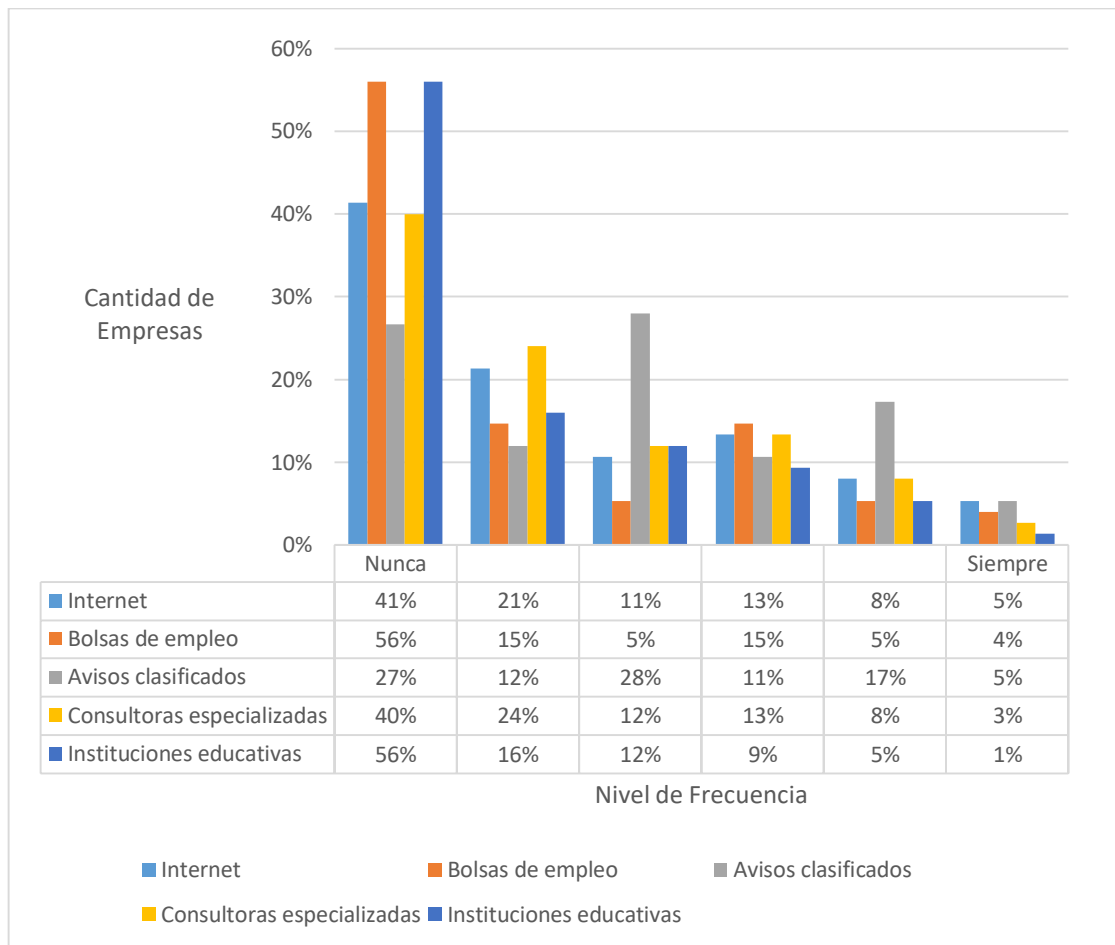
Entre la documentación solicitada a los candidatos para cubrir una vacante, las organizaciones pueden considerar la posibilidad de solicitar el certificado de buena conducta emitido por la autoridad policial pertinente.

El 41% de la muestra afirma nunca solicitar el certificado de buena conducta, el 35% manifestó solicitarlo esporádicamente, mientras que el 13% lo solicita usualmente y sólo el 11% afirma solicitarlo siempre durante el proceso de reclutamiento.

En relación a la documentación solicitada al momento de reclutar personal, en las empresas familiares de la muestra puede observarse que, aproximadamente el mismo número de empresas que solicita el Curriculum Vitae, es el que requiere referencias laborales, no ocurriendo lo mismo en lo que concierne a la solicitud del certificado de buena conducta.

Si bien, los documentos mencionados anteriormente no son determinantes para la contratación de personal, resultan de gran utilidad solicitarlos, ya que, de ésta manera se obtiene información precisa sobre el perfil, característica y especificaciones para ocupar una vacante, como así también se tiene una opinión sobre el desempeño del candidato en el plano laboral, a su vez, se obtiene información respecto a la existencia o no de antecedentes penales y/o contravencionales de o los aspirantes.

Gráfico 14: Canales de Reclutamiento



Fuente: Elaboración Propia

En la encuesta realizada a los representantes de distintas empresas familiares de la ciudad de Villa María, se investigó respecto a los canales de reclutamiento de los cuales se valen las organizaciones para reclutar nuevos talentos.

El análisis comienza por conocer en qué medida las compañías acuden a la utilización de Internet, resultando que el 41% nunca recurren al mismo y sólo el 5% lo utiliza siempre, mientras que el 21% de la muestra manifestó una frecuencia moderada-alta en su implementación, en tanto el 32% restante lo utiliza ocasionalmente.

Del gráfico expuesto anteriormente, puede observarse que el 56% de las empresas familiares afirmó nunca utilizar como canal de reclutamiento las bolsas de

trabajo, el 20% declaró su implementación esporádicamente, otro 20% considero su uso con frecuencia moderada-alta y sólo el 4% respondió siempre utilizarlo.

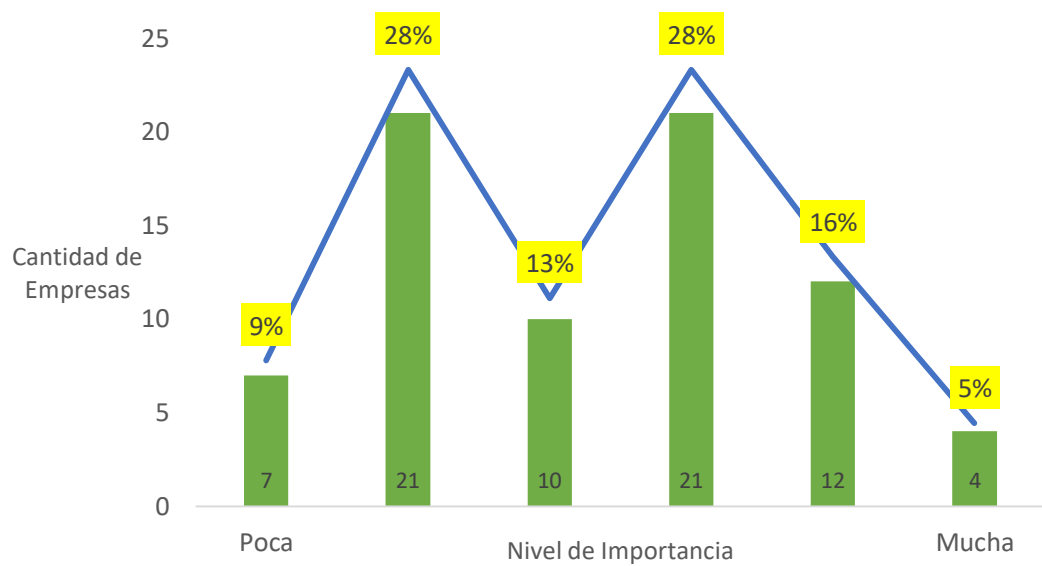
La investigación efectuada respecto a la utilización de los avisos clasificados durante el proceso de reclutamiento, arrojó que el 27% de la muestra contestó nunca utilizarlos, el 51% manifestó recurrir a su implementación con una frecuencia moderada, el 17% respondió utilizarlos con alta frecuencia y sólo el 5% declaró siempre valerse de éste.

Respecto al uso de consultoras especializadas, se observó que, el 40% de las empresas familiares de Villa María, nunca recurre a servicios profesionales, en tanto, el 36% lo utiliza con una frecuencia cuya tendencia es baja-moderada, el 21% con una frecuencia moderada-alta, sólo el 3% de la muestra manifestó buscar asesoramiento profesional siempre.

La indagación sobre la frecuencia en la utilización de las Instituciones educativas como canal de reclutamiento, arrojó que, el 56% de la muestra nunca recurre al mismo, el 28% considera utilizarlo con poca frecuencia, mientras que el 14% manifestó recurrir asiduamente y apenas el 1% reconoció siempre acudir a las mismas.

En conclusión, las empresas familiares de la ciudad de Villa María utilizan esporádicamente canales de reclutamiento para hacer frente a las necesidades de incorporar personal o cubrir puestos vacantes, recurriendo principalmente a los avisos clasificados e internet y en menor medida apelan a consultoras especializadas, bolsas de empleo e instituciones educativas.

Gráfico 15: Formación Académica

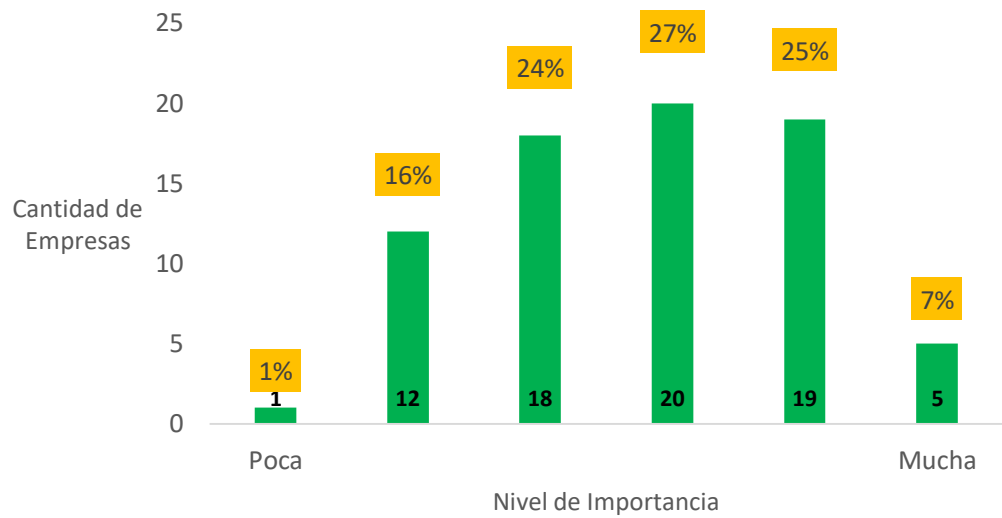


Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a la formación académica requerida por las organizaciones familiares de la ciudad de Villa María durante el proceso de reclutamiento, tal como se aprecia en el gráfico, los resultados de la muestra arrojaron que, el 51% declaró otorgarle bajo nivel de importancia, por su otra parte, el 49% restante optó por considerarlo relevante.

Incorporar estudiantes o recién egresados a una compañía le proporciona un costo relativamente bajo, además muchas empresas consideran que no es necesario contar con mano de obra calificada para una correcta gestión de la organización. Estos son los principales motivos por los cuales las empresas familiares otorgan menor nivel de importancia a la formación académica.

Gráfico 16: Importancia de la Edad en el Proceso de Reclutamiento

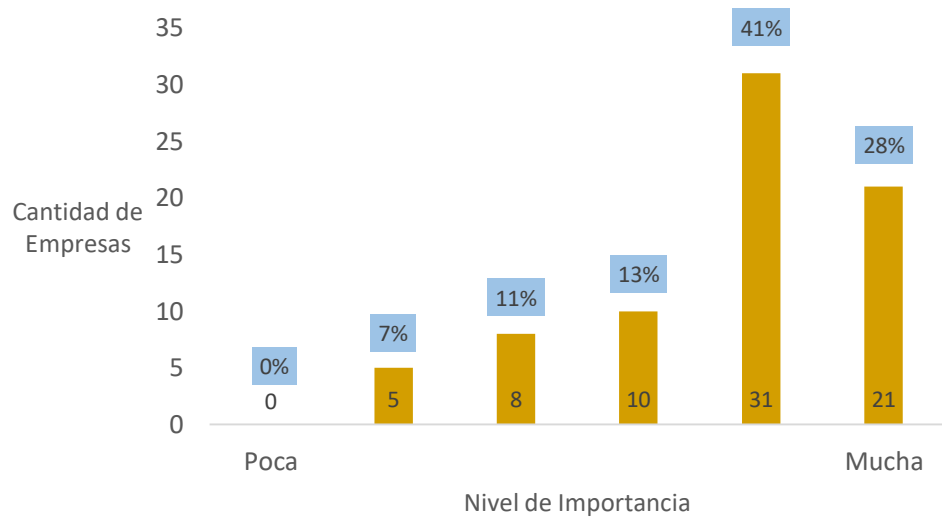


Fuente: Elaboración Propia

Al momento de consultar respecto a la importancia que las empresas familiares le atribuyen a la edad de potenciales candidatos durante el proceso de reclutamiento, se obtuvo que el 59% de la muestra ha referido brindarle altos niveles de importancia, mientras que el 41% se inclinó por una tendencia hacia bajos niveles de importancia.

La mayoría de las compañías familiares se refirieron a la edad como un factor determinante durante el proceso de reclutamiento, no obstante, un gran porcentaje consideró la edad como un factor cuya incidencia resulta irrelevante en dicho proceso.

Gráfico 17: Experiencia laboral

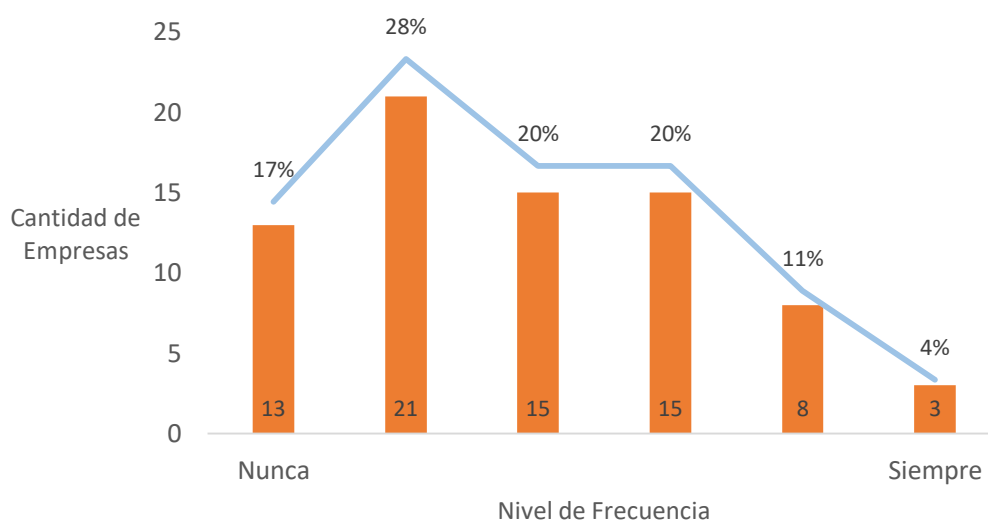


Fuente: Elaboración Propia

Al indagar respecto a la importancia atribuida a la experiencia laboral de los potenciales candidatos para cubrir puestos vacantes, del total de la muestra puede observarse que el 82% (representado por 62 empresas familiares), de los participantes otorgaron altos niveles de importancia a este requerimiento al momento de realizar el proceso de reclutamiento. En tanto, el 18% restante concedió menor relevancia al factor en cuestión.

En contra posición a lo manifestado por las empresas familiares al describir el nivel de importancia de la edad al momento de reclutar, en lo que respecta a los antecedentes laborales, es posible concluir que las empresas buscan candidatos cuya experiencia sea acorde a los requisitos del puesto vacante no siendo un requisito excluyente la edad.

Gráfico 18: Reclutamiento Interno



Fuente: Elaboración Propia

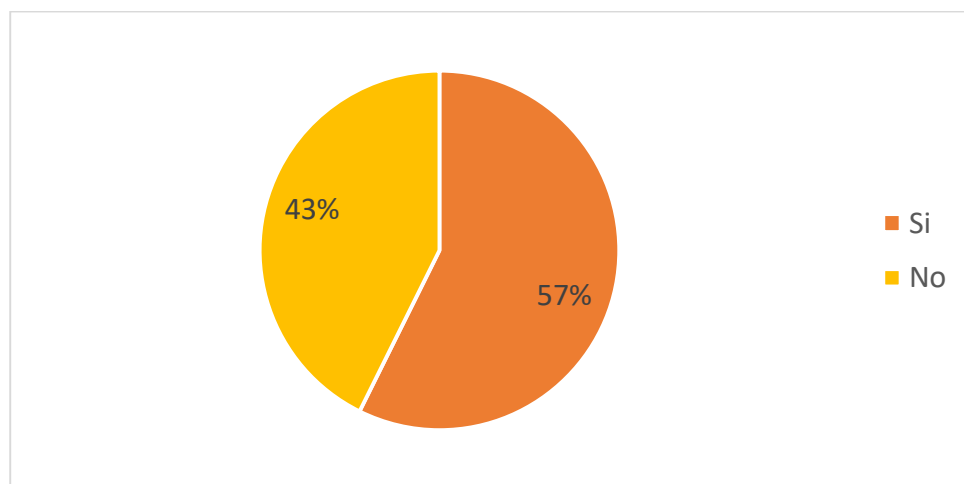
Se indagó a las empresas de la muestra sobre la frecuencia en la utilización del reclutamiento interno para cubrir vacantes. Los resultados obtenidos arrojaron que el 17% de las compañías nunca recurre a ello, el 48% manifestó utilizarlo con baja frecuencia, mientras que el 31% reveló realizarlo habitualmente y apenas el 4% declaró siempre poner en práctica esta estrategia.

Al no contar con asesoramiento profesional idóneo que defina características y especificaciones de los puestos que componen la estructura organizacional, como así también los elevados costos que implica realizar un proceso de selección externo, la mayoría de las compañías relevadas no visualiza en su personal potencial para ocupar puestos vacantes, recurriendo en forma permanente al reclutamiento externo.

Atracción y Retención

Realizadas las preguntas concernientes al proceso de reclutamiento, se procedió a indagar e investigar respecto de las políticas, estrategias, técnicas y herramientas relacionadas con la atracción y retención del talento humano en las empresas familiares radicadas en la ciudad de Villa María.

Gráfico 19: Estudios comparativos sobre políticas salariales y prestaciones complementarias

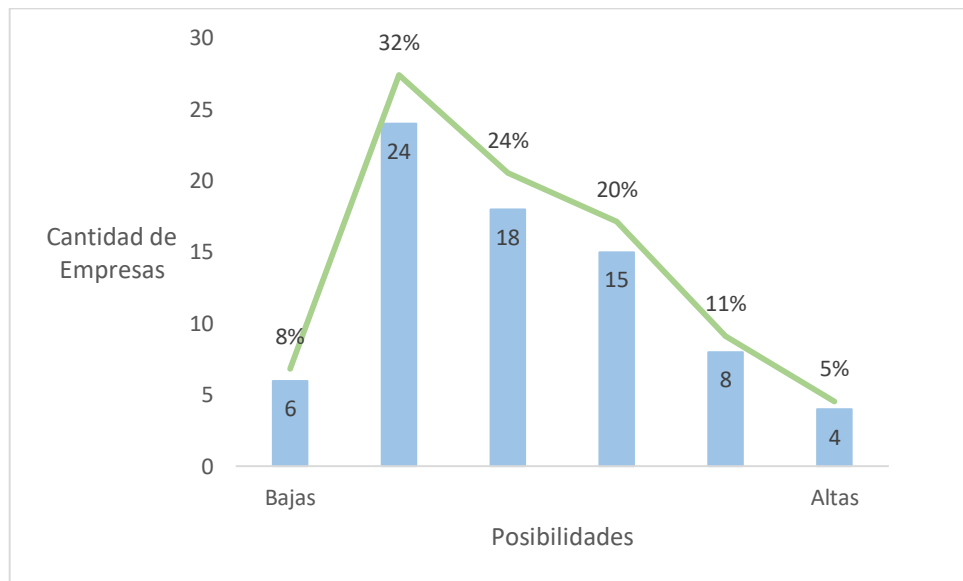


Fuente: Elaboración Propia

Con el objetivo de indagar respecto a las políticas salariales y prestaciones para los trabajadores llevadas a cabo por las empresas familiares del mismo rubro y región, se investigó sobre la realización de estudios comparativos entre compañías. Del procesamiento y análisis de datos surgió que el 43% aseveró no recurrir a esta estrategia, mientras que el 57% de la muestra afirmó utilizarla.

Los resultados exponen que, aunque la mayoría del tejido empresarial de la ciudad de Villa María tiene conocimiento sobre políticas salariales y prestaciones complementarias implementadas por otras compañías de la región, resulta considerablemente significativo el porcentaje de empresas que manifestó desconocer las estrategias llevadas a cabo por otras firmas.

Gráfico 20: Posibilidades de Ascenso del Personal no familiar



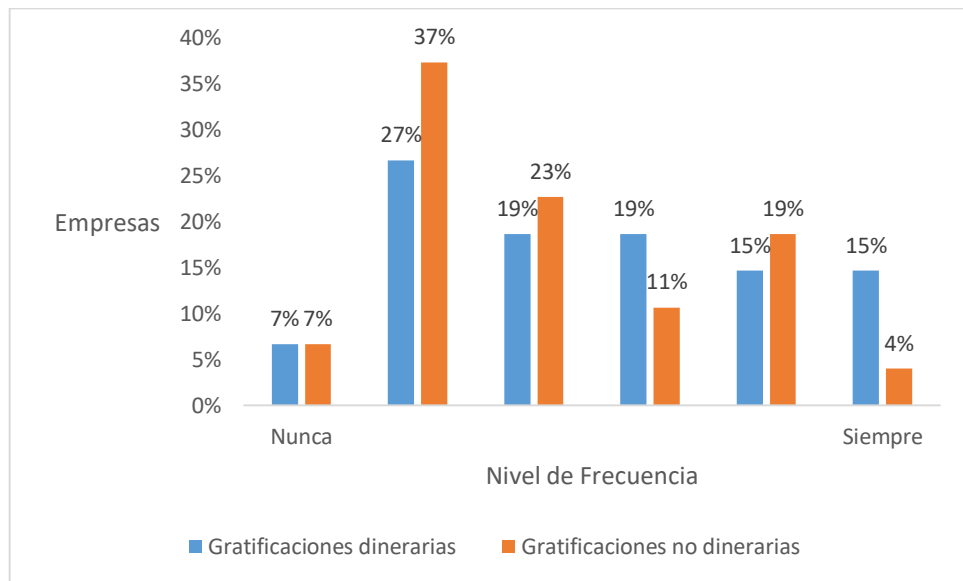
Fuente: Elaboración Propia

En esta oportunidad, se investigó sobre la posibilidad que tienen los integrantes no familiares de ser ascendidos o promovidos.

Tal como se puede apreciar en el gráfico, el 64% (representando por 48 empresas familiares) ha optado por considerar en diferentes escalas que el personal no familiar posee bajas posibilidades de ser ascendido o promovido, mientras que el 31% de las compañías optaron por reconocer alguna posibilidad, sólo el 5% de la muestra (4 empresas de un total de 75 firmas indagadas) ha manifestado que el personal no familiar posee altas posibilidades de acceder a dicho reconocimiento.

Las empresas familiares de la muestra, en su mayoría, por no contar con asesoramiento profesional idóneo en materia de recursos humanos, no poseen la capacidad de visualizar oportunidades de crecimiento laboral para aquellas personas que podrían realizar una contribución mayor a la gestión organizacional.

Gráfico 21: Gratificaciones dinerarias y no dinerarias

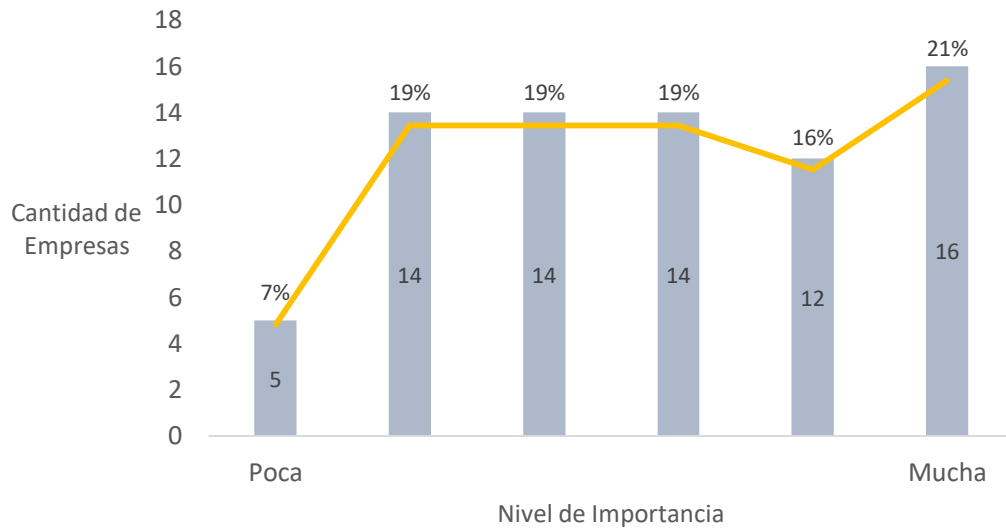


Fuente: Elaboración Propia

El gráfico expuesto anteriormente, refleja la frecuencia con la cual las empresas familiares implementan gratificaciones dinerarias (adicionales al salario) y no dinerarias al personal. En lo que respecta a las primeras, se obtuvo que el 15% siempre implementa este tipo de reconocimiento, el 34% manifestó realizarlo con alta frecuencia, en tanto que el 46% de la muestra reconoció implementar este tipo de estrategias esporádicamente y sólo el 7% afirmó nunca efectuarla.

En lo que atañe a las gratificaciones no dinerarias, apenas el 4% de las compañías siempre las otorga a su personal, mientras que el 30% consideró implementarlas con alta frecuencia, el 60% manifestó conceder este beneficio ocasionalmente y en coincidencia con las gratificaciones dinerarias el 7% afirmó nunca implementarlas.

Gráfico 22: Formación y Capacitación

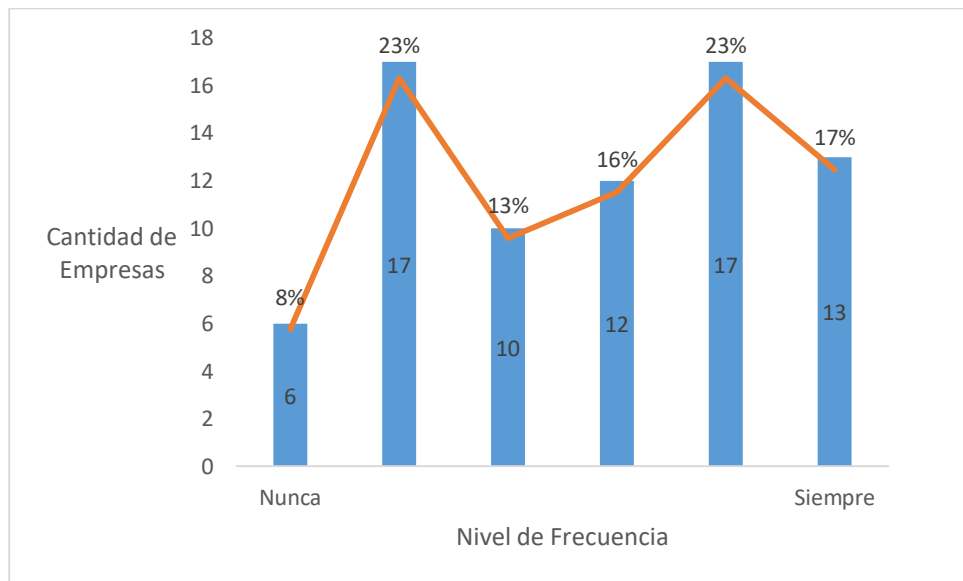


Fuente: Elaboración Propia

Respecto al nivel de importancia que las empresas familiares atribuyen a la formación y capacitación de su personal, se tabularon los datos recabados resultando que, el 21% de la muestra, 16 empresas familiares, le atribuyeron mucha importancia, el 35% lo considero relevante, mientras que el 38% le otorgó un bajo nivel, finalmente el 7% (representado por 5 empresas familiares) reconoció asignarles poca importancia a los factores mencionados.

La capacitación y formación de los integrantes de las organizaciones insertas en el actual mercado competitivo constituye una estrategia muy valorada por la gran mayoría de las organizaciones participantes de la muestra, no obstante, se aprecia un menor porcentaje no lo considera así, por carecer de visión estratégica y profesional acerca de la compañía.

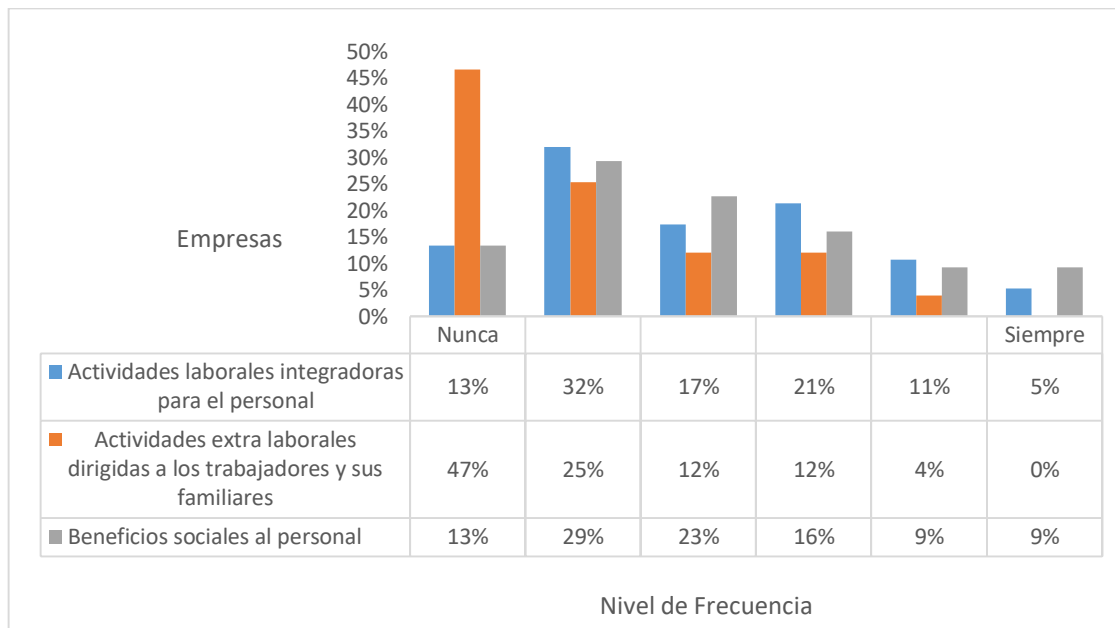
Gráfico 23: Políticas de Formación y Capacitación



Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a la frecuencia en la implementación de políticas de capacitación y formación hacia quienes integran la compañía, de las 75 compañías relevadas, 13 de ellas afirmaron llevar adelante siempre las políticas mencionadas, el 39% de la muestra (representado por 29 empresas familiares) considero que la frecuencia de implementación es alta, mientras que el 36% declaró recurrir esporádicamente y sólo el 8% (6 compañías) concluyó que nunca utiliza las políticas mencionadas como estrategias organizacionales, no identificando el valor agregado que generan a la organización.

Gráfico 24: Actividades Integradoras y Beneficios Sociales



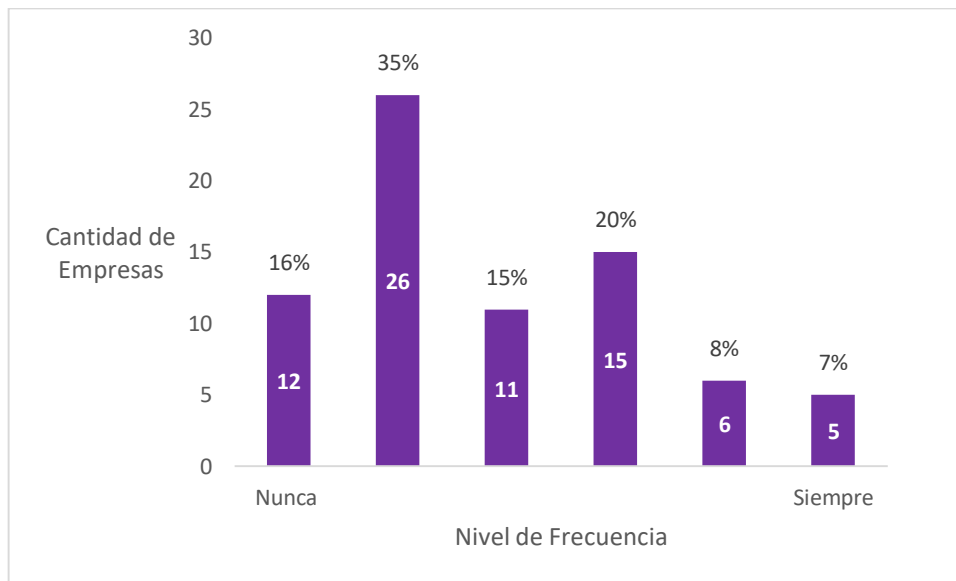
Fuente: Elaboración Propia

En lo que respecta a las actividades laborales integradoras para el personal de las empresas familiares, los datos recolectados determinaron que, el 13% de la muestra nunca las realiza, el 49% afirmó implementarlas ocasionalmente, sin embargo, el 33% manifestó realizar este tipo de actividades con alta frecuencia y apenas el 5% reconoció siempre realizarlas.

Al consultar sobre las actividades extra laborales orientadas a la integración de los trabajadores y sus familias, puede observarse en el gráfico que el 47% de las empresas encuestadas nunca realiza dicha actividad, el 37% reconoció implementarlas en ocasiones, el 16% optó por realizarlas frecuentemente, destacando que ninguna de las firmas señaló siempre efectuar actividades de esta tipología.

En lo que concierne a los beneficios sociales otorgados por las compañías familiares a sus empleados, se observó que, solo el 9% siempre brinda dichos beneficios, el 13% declaró nunca otorgarlos y el 78% restante reconoció otorgarlos con alguna frecuencia.

Gráfico 25: Flexibilidad horaria

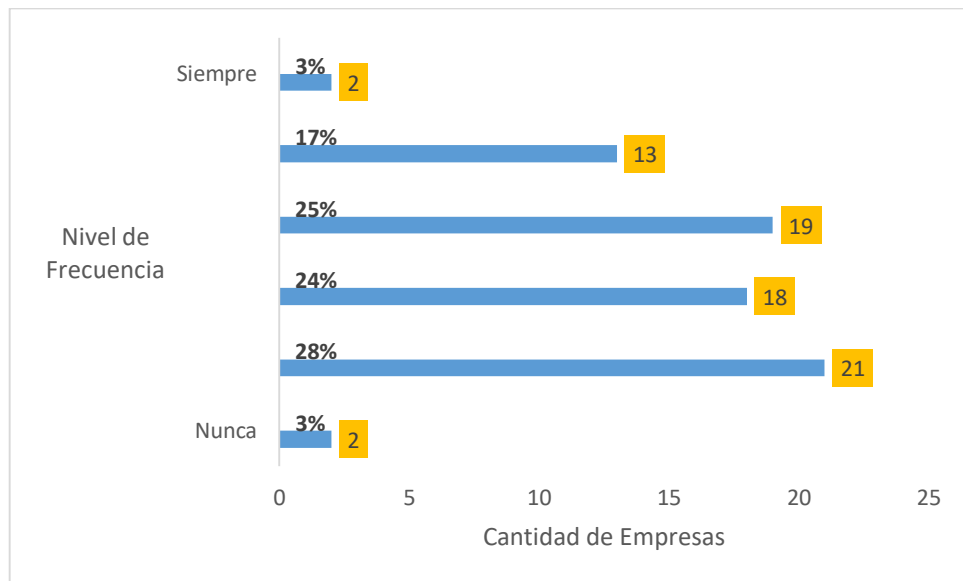


Fuente: Elaboración Propia

Al consultar la flexibilidad horaria brindada por las empresas familiares al personal, se observa que, 12 compañías afirmaron nunca acceder a cambios de los horarios establecidos, mientras que el 50% de la muestra, representado por 37 firmas, reconocieron ocasionalmente permitir cierta flexibilidad, el 28% de los participantes admitió concederla usualmente y apenas 5 empresas de las 75 relevadas, significando el 7% de la muestra aseveró siempre acceder a cambios de horarios de sus empleados cuando lo necesitaran.

En esta oportunidad, queda demostrado claramente que las compañías familiares de Villa María poseen estructuras rígidas, paternalistas y poco flexibles.

Gráfico 26: Rotación de Personal

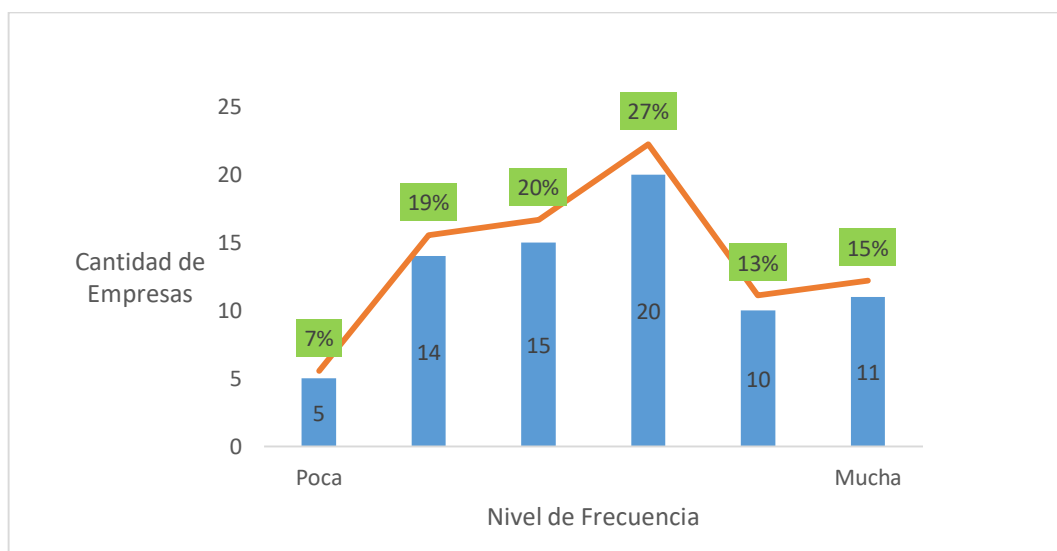


Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la rotación del personal, el 3% de las compañías familiares relevadas manifestó nunca contar con personal que emigra hacia otras organizaciones, mientras que el 52% de los casos (representado por 39 compañías) la afrontan con bajo nivel de frecuencia, el 42% de la muestra reconoció altos niveles de rotación del personal y el 3% restante declaró siempre sufrir el traslado de personal.

De acuerdo a los análisis realizados con anterioridad y según lo manifestado por las empresas familiares que participaron de la muestra, se observa la ausencia de implementación de estrategias formales y profesionales orientadas a retener al personal. Al procesar los datos recabados se observan niveles de rotación de personal alarmantes en más del 50% de la muestra, lo cual representa menores niveles de productividad y rentabilidad organizacional, sumado a los altos costos que deben afrontar al recurrir en gran medida al reclutamiento externo.

Gráfico 27: Clima Laboral



Fuente: Elaboración Propia

Por último, el investigador indagó respecto a la frecuencia con la cual las empresas familiares radicadas en la ciudad de Villa María monitorean el clima laboral dentro de la organización. Los resultados arrojaron que, el 7 % de las organizaciones nunca realizan esta labor, mientras que el 15% de los participantes aseguró realizarla siempre, el 78% de la muestra restante (constituido por 59 compañías familiares) afirmó efectuar dicha práctica usualmente.

Continuando con la línea de análisis, es posible afirmar que, un gran porcentaje de las compañías manifiestan monitorear el clima organizacional con alguna frecuencia, por no contar con asesoramiento profesional especializado es su implementación es realizada de manera informal, por lo tanto, dicho monitoreo es llevado a cabo de manera precaria, obsoleta y por la mera presencia de miembros de la familia propietaria en el involucramiento de las actividades diarias de la compañía.

De acuerdo a los resultados expuestos anteriormente, es posible determinar los siguientes aspectos centrales de la muestra:

- Las empresas familiares de Villa María conocen los procesos de reclutamiento, atracción y retención del personal, sin embargo, en la mayoría de los casos relevados, dichos procesos son realizados de manera informal, prevaleciendo intereses familiares por sobre las necesidades de la empresa. Esta característica propia de las empresas familiares afecta de manera directa a la gestión del talento humano.
- Ante la necesidad de cubrir puestos vacantes, las compañías manifestaron asignarle mayor importancia a la idoneidad del personal, sin embargo, reconocieron no definir con frecuencia las características y especificaciones requeridas para ello. Esto conlleva a que no necesariamente el puesto vacante se cubra con el mejor candidato, lo que puede conducir a que el mismo se desmotive al no existir correspondencia entre los resultados esperados y el candidato elegido.
- Al indagar el nivel de importancia atribuida al vínculo familiar, de parentesco o amistad al momento de cubrir una vacante, predominaron los vínculos afectivos por sobre los aspectos idóneos, es decir, las empresas familiares priorizaron la incorporación de familiares y amigos, aunque no cumplieren con los requisitos para cubrir un puesto vacante. Esto afecta de manera directa al personal que se encuentra en la empresa y no forma parte del círculo familiar, ya que pueden ver frustradas sus posibilidades de crecimiento, siendo una política que atenta a la retención del personal.
- En lo que concierne a la responsabilidad sobre el proceso de reclutamiento, sólo un pequeño porcentaje de la muestra manifestó que la misma recae en el Dpto. de RR.

HH, demostrando que las decisiones se toman desde una visión paternalista, doméstica y poco profesional.

- Respecto a la planificación del proceso de reclutamiento, ninguna de las empresas relevadas aseguró planificarlo siempre, quedando ello demostrado al reconocer que lo realizan en un plazo menor a un mes.
- Al investigar la utilización de canales de reclutamiento, las generalidades de los participantes manifestaron nunca utilizar los mismos y en ocasiones, con bajos niveles de frecuencia. Esta situación dificulta y limita las posibilidades de tener acceso a grandes bases de datos y a la selección del mejor candidato.
- La solicitud de los Curriculum Vitae como de las referencias laborales, constituyen las principales y tradicionales herramientas utilizadas por las compañías familiares al momento de realizar el proceso de reclutamiento.
- La formación académica, si bien es una variable que se valora en las empresas no resulta determinante a la hora de seleccionar un candidato, ya que, predomina el vínculo afectivo. Esta situación puede llevar a plantear situaciones de mala utilización de recursos humanos y económicos.
- La experiencia laboral es el principal atractivo para las compañías al momento de reclutar personal, aunque implicara un mayor costo. No ocurriendo lo mismo con el factor edad por no considerarlo una variable decisiva.
- Las empresas no cuentan con un plan de reclutamiento interno orientado a definir estrategias que permitan atraer y retener al personal, como así tampoco planes de carrera concretos que permitan desarrollar a su personal.
- Las empresas familiares relevadas carecen de criterios profesionales orientados a los trabajadores respecto de las posibilidades de promoción, independientemente de que tengan vínculos familiares o no. Por lo tanto, es posible afirmar que las

decisiones al respecto se establecen en función de los vínculos familiares, de amistad o parentesco por sobre los sobre los criterios profesionales y meritorios.

- La investigación arrojó que las compañías familiares en gran medida conocen las políticas salariales y prestaciones dinerarias implantadas por la competencia, sin embargo, no la utilizan como referencia para fijar sus salarios.
- Las estrategias de retención implementadas por las empresas familiares de la muestra están basadas en compensaciones dinerarias, ocasionalmente complementadas con otras orientadas a contribuir con el bienestar del personal y sus familias o planes de beneficios sociales dirigidos a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores o la de sus beneficiarios.
- La capacitación al personal es una actividad a la cual las compañías manifestaron atribuirle altos niveles de importancia, en tanto que, la gran mayoría de las organizaciones manifestaron implementar políticas de capacitación y formación con poca frecuencia dificultando el logro de objetivos organizacionales, incidiendo negativamente en los niveles de productividad.

Capítulo V: Conclusión y Recomendaciones Profesionales

Conclusión

La implementación de prácticas profesionales de recursos humanos en las empresas familiares cobra vital importancia, considerando el vínculo entre Familia-Empresa-Propiedad. Generalmente, las compañías con esta tipología se encuentran condicionadas por la alta complejidad existente entre miembros familiares, no familiares y la organización.

El presente estudio, apoyado en el enfoque respecto a la importancia sobre el Capital Humano, ha permitido analizar las características de las empresas familiares como agentes claves del proceso de globalización en la economía mundial debido a su rol como generadoras de empleo.

El objetivo general planteado para la presente investigación; “Determinar si las empresas familiares de la ciudad de Villa María, aplican prácticas de Gestión de Recursos Humanos en los procesos de Reclutamiento, Atracción y Retención del Talento Humano”, se logró satisfactoriamente, dado que a lo largo del estudio se comprobó que las compañías familiares de la ciudad mencionada, aplican dichas prácticas.

Resulta fundamental dar a conocer el análisis realizado, ya que, el mismo permite obtener una visión estratégica de las prácticas profesionales de recursos humanos aplicadas. Los resultados de la investigación, apoyan lo establecido en la hipótesis plantada inicialmente, “Las empresas familiares de la ciudad de Villa María no aplican prácticas formales y profesionales de Gestión de Recursos Humanos en sus procesos de Reclutamiento, Atracción y Retención del Talento Humano, generando problemáticas en su gestión integral”. Lo expuesto anteriormente, se fundamenta en

que, las prácticas implementadas dentro de las organizaciones con estas características, son realizadas de manera informal, precaria y obsoleta, debido a la ausencia de asesoría especializada.

Siguiendo a Werther & Davis (2008), la adecuada identificación del talento humano convierte a la organización en una entidad competitiva, capaz de adaptarse a los constantes cambios provenientes del entorno, favoreciendo al éxito de la compañía. Del análisis realizado se desprende en términos generales que, uno de los principales desafíos al cual deben hacer frente las empresas familiares consiste en cubrir sus vacantes con los mejores candidatos, al menor costo y en el menor tiempo posible.

De acuerdo a los resultados obtenidos, es correcto afirmar que, habitualmente la gestión del Capital Humano en dichas empresas se encuentra en manos del Directorio, Gerentes o miembros de la familia propietaria que, al no contar con la formación idónea, antepone intereses individuales y/o familiares sobre necesidades de la empresa, afectando negativamente la gestión organizacional. Es por ello que puede afirmarse que las empresas relevadas toman decisiones con una visión paternalista y poco profesional.

Según Chiavenato (2011) la función del proceso de Reclutamiento es facilitar a las empresas de candidatos competentes para un correcto funcionamiento. Dicho proceso parte de las necesidades presentes y futuras de las organizaciones, por lo tanto, una vez realizada la planeación de recursos humanos y determinadas las necesidades de las empresas, es de suma importancia establecer los requisitos a cumplimentar por el personal que integrará las mismas. Un gran porcentaje de las compañías relevadas, desconoce en qué consiste el proceso de reclutamiento, como así también los beneficios de detectar y satisfacer las necesidades organizacionales.

La adecuada identificación de las fuentes de reclutamiento permite a las empresas atraer a los candidatos idóneos, con la finalidad de favorecer su crecimiento y fortalecimiento (Chiavenato, 2011).

Tal como lo plantean Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2008), las empresas que no realizan una planificación adecuada de los procesos de recursos humanos están reclutando de manera anticuada, por lo que podrían no ser capaces de cubrir sus necesidades de trabajo futuras, generando inconvenientes en lo que respecta a la atracción y retención de talentos. Ello ocasiona costes financieros significativos y efectos negativos que dificultan el normal desenvolvimiento organizacional.

A su vez, es importante señalar que los resultados obtenidos demuestran que uno de los mayores desafíos para las empresas familiares es el de tener que lidiar con sus conflictos emocionales, habitualmente atribuyen un gran nivel de importancia al vínculo familiar, parentesco o amistad al momento de cubrir una vacante, por lo que muchas veces se generan puestos innecesarios.

Finalmente, puede apreciarse a lo largo de la investigación que las empresas familiares relevadas son rígidas, autocráticas, resistentes a los cambios, limitando tanto posibilidades de incorporar talentos idóneos como desarrollo profesional de sus integrantes no familiares, alejando en gran medida las posibilidades de ascenso a puestos de mayor jerarquía por sus capacidades o conocimientos, priorizando lazos afectivos. Además, puede concluirse que las mismas son poco flexibles, carentes de una visión estratégica que le permita hacer frente a los constantes desafíos del entorno en el cual se encuentran inmersas.

Lo expuesto anteriormente, permite arribar a la siguiente conclusión, para que las empresas con esta tipología sobrevivan en el contexto actual, es necesario que se fortalezcan y desarrollen ventajas competitivas. Aspectos correspondientes a una

correcta gestión del Capital Humano, son esenciales para que la empresa pueda desarrollarse y así contribuir al crecimiento y fortalecimiento de la economía local.

La importancia de profesionalizar los procesos de reclutamiento, atracción y retención del talento humano, radica en poder aprovechar las distintas capacidades y potencialidades de la fuerza laboral que integra la empresa, debido a que las personas constituyen el principal generador de ventajas competitivas de las compañías.

Recomendaciones profesionales

La participación activa del talento humano en la actualidad es de suma importancia, ya que de éste depende la evolución y competitividad de una empresa, por lo que resulta imprescindible la optimización de su gestión.

Para el fortalecimiento y desarrollo de ventajas competitivas, resulta necesario que las compañías gestionen adecuadamente su Capital Humano con la finalidad de contribuir a su mejoramiento continuo, lo cual, permitirá hacerlas más eficaces y eficientes.

El objetivo de las propuestas consiste en, vincular a las empresas con el mejor talento, minimizando costos y tiempos, mediante procesos de recursos humanos centrados en los potenciales candidatos. De esta manera, se busca brindar a las empresas las herramientas adecuadas que les permitan atraer, enamorar y contratar los candidatos más idóneos.

En la actualidad, las personas antes de inscribirse a las ofertas de empleo, investigan sobre las compañías; con la finalidad de conocer su cultura, valores y opiniones de quienes la integran, esto constituye un desafío para todas las empresas, ya que, la imagen e identidad corporativa que exprese será esencial para la decisión del

candidato por una u otra organización; resulta oportuno destacar que un buen salario ya no es suficiente para atraer y retener a los mejores profesionales.

Hoy por hoy, el poder está centrado en quienes buscan empleo, las personas tienen poder de elección y control. Los candidatos investigan a las organizaciones que les interesan sin necesidad de concretar una entrevista con un reclutador, y toman sus decisiones basándose en datos e información de las empresas indagando en Internet.

Con la finalidad de fortalecer los procesos de reclutamiento, atracción y retención del mejor talento, es necesario proveer a las empresas de técnicas profesionales de Gestión de Recursos Humanos que permitan atraer, contratar y retener personas que aporten valor agregado a la compañía. A continuación, se establecen las siguientes recomendaciones:

- Adoptar un proceso formal para la identificación del talento humano.
- Planificar futuras necesidades de personal.
- Diseñar estrategias que fomenten de manera constante y continua la creatividad, aprendizaje e innovación, como así también, políticas enfocadas al bienestar y desarrollo del trabajador.
- Diseñar planes de formación para todo el personal.
- Potenciar y mejorar las relaciones interpersonales dentro de las empresas.
- Diseñar e implementar planes de carrera y estrategias de compensación dinerarias y no dinerarias
- Desarrollar estrategias que contribuyan al bienestar familiar de los trabajadores
- Diseñar e implementar estrategias de retención del talento humano, para disminuir los niveles de rotación.
- Solicitar asesoría especializada en la materia.

En búsqueda de dar una solución a la problemática actual de las empresas familiares y extensible a todas las compañías, se propone introducir a las mismas la metodología *Inbound Recruiting* también conocida como Reclutamiento de Atracción, siendo su objetivo centrarse en el candidato idóneo. Para ello, no solo el aspirante debe revelar su talento, sino que la empresa también debe demostrar sus fortalezas con la finalidad de atraer a su trabajador ideal.

Una de las principales características de esta metodología es que combina acciones propias del Marketing con estrategias de reclutamiento, considerando a los candidatos como clientes, es decir, se pretende atraer a los candidatos de mayor talento y potencial. Una vez implementada dicha técnica, permitirá a las compañías contar con postulantes cualificados de manera continua y, a éstos, brindarles la posibilidad de optar por un empleo que se adapte a sus intereses y por el que se sientan atraídos.

Para hacer efectiva la implementación de la metodología *Inbound Recruiting*, las compañías deben previamente realizar acciones que propicien su puesta en práctica.

En primer lugar, es necesario conocer y definir la cultura empresarial, precisar la forma de actuar, de sentir y pensar que comparten quienes integran la empresa. Es fundamental crear contenido que aporte valor a las personas que se desempeñan en la organización y a aquellas que se desea atraer.

En segundo lugar, corresponde desarrollar una estrategia de *Employer Branding*, la cual consiste en crear una marca empleadora que resulte atractiva para que el mejor talento desee trabajar en la organización. Las etapas que deben cumplimentarse para desarrollar la estrategia del *Employer Branding* son las siguientes:

1. Evaluar la imagen actual de la compañía
2. Relacionar los objetivos de la compañía y del talento

3. Definir el *Employer Value Proposition* (EVP), es decir, beneficios y gratificaciones que distinguen a la compañía frente a sus competidores.
4. Coordinar esfuerzos con todos los integrantes de la empresa
5. Diseñar estrategias
6. Otorgar visibilidad al EVP
7. Medir el éxito de la estrategia desarrollada
8. Realizar ajustes, en caso de ser necesario

En tercer lugar, se creará el *Candidate Persona*, el cual consiste en una representación ficticia e imaginaria del candidato ideal para la empresa. Su definición resulta de suma, ya que, de esta manera es posible contar con perfiles que maximicen de manera exponencial las probabilidades de atraer al mejor talento, capaz de adaptarse óptimamente a las necesidades específicas de la empresa.

Para la confección del *Candidate Persona* son necesarios los siguientes requisitos:

1. Investigar y buscar información. El perfil debe estar basado en datos reales, prácticos y exento de suposiciones o intuiciones.
2. Buscar tendencias. Identificar cualidades del candidato ideal.
3. Crear el perfil. Descripción de características requeridas para integrar la compañía.

Dentro del proceso *Inbound Recruiting*, es posible destacar cuatro fases: Atraer, Convertir, Contratar y Enamorar, por las que pasará el candidato desde que es desconocido por la empresa hasta que finalmente se convierte en integrante de la compañía.

- 1- Atraer: la empresa debe desarrollar acciones y estrategias para llamar la atención de los candidatos ideales. En términos sintéticos poner en práctica la estrategia de *Employer Branding* mencionada anteriormente. Esto implica mostrar la cultura organizacional para cautivar a los candidatos adecuados.
- 2- Convertir: a las personas que fueron atraídas, en potenciales candidatos, con nombre, apellido e información valiosa para la compañía y los puestos vacantes. Aquí el objetivo es convencerlos para que trabajen en la empresa.
- 3- Contratar: debe ser realizada con rapidez para no perder un buen candidato, en esta fase resulta fundamental la comunicación.
- 4- Enamorar: a los candidatos para que se conviertan en promotores de la empresa, sus productos y servicios, como así también de su identidad.

La metodología propuesta, es una técnica que las compañías están implementando cada vez con mayor frecuencia, ya que, es la nueva tendencia de reclutamiento. Las empresas insertas en el actual mercado competitivo, ya no esperan la llegada del candidato ideal, las mismas van en la búsqueda de él con el objetivo de atraerlo.

El *Inbound Recruiting* ha significado un gran avance en materia de Recursos Humanos desde su aparición en el tejido empresarial, contribuyendo a la construcción de relaciones de confianza y sinergias positivas entre las empresas y sus potenciales candidatos, permitiendo alcanzar niveles óptimos de productividad en aquellas compañías que decidan implementar estrategias orientadas al involucramiento de las personas con su trabajo y que sean adecuadamente recompensadas.

Referencias

- ¿Cómo administrar con éxito los RRHH en una empresa familiar? (27 de julio de 2017). *Observatorio de Recursos Humanos*(125). Recuperado el septiembre de 2018, de <https://www.observatoriorh.com/gestion/como-administrar-exito-rrhh-empresa-familiar.html>
- Alfredo, V. H. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de RRHH* (Vol. 1). Buenos Aires: Granica.
- Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G. P., González Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., . . . Montenegro, C. (2012). *Empresas Familiares Buenas Prácticas en Argentina: resultados del Programa Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro*. Córdoba: Paragraph S.A.
- Arce, D. (5 de julio de 2013). Empresa familiar: Las dificultades para contratar a un ejecutivo. *América economía*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/empresa-familiar-las-dificultades-para-contratar-un-ejecutivo>
- Aronoff, C. E. (2001). *Family business values: How to assure a legacy*. Family Enterprise Publisher.
- Barreto Garzon, E. V. (18 de Mayo de 2012). *Erika Viviana Barreto*. Obtenido de <http://erikavivianabarreto.blogspot.com/>
- Business, H. (2006). *Retener a los mejores empleados*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- C, S. C. (2006). *Metodología y diseños en investigación científica*. Lima: Visión Universitaria.

- Castillo Serna, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. España: Área de Conocimiento y Documentación EOI.
- Chandler, G. y. (2000). Human Resource management, TQM, and firm performance in small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 43 - 57. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/104225870002500105>
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS El capital humano de las organizaciones*. (I. E. S.A, Ed.) Mexico D. F, Mexico: Mc Graw Hill.
- Correa Lozano, J. L. (mayo - agosto de 2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *EAN*(60), 147-164.
- Davila Del Valle I., S. M. (2006). La generación de una ventaja competitiva sostenible a través de la formación. *FORUM EMPRESARIAL*, 79-103. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/631/63111775004/>
- Davis, J. (2015). *Tu Empresa Familiar*. Recuperado el 20 de Mayo de 2017, de http://www.tuempresafamiliar.com/?Las_cuatro_%93Leyes_Naturales_de_la_%20Empresa_Familiar%94_seg%FA%20John_Davis%3A&page=ampliada&id=384%20&s=&_page=consejos_practicos_y_sugerencias
- DeGerencia.com*. (s.f.). Recuperado el Doce de Octubre de 2018, de *DeGerencia.com*: <https://degerencia.com/tema/negocios/emprendedores/empresas-familiares/>
- Deshpande, F. D. (1996). Top Management`s Perceptions of Changes in HRM Practices after Union Elections in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 23-34.
- Dolan Simon L, V. C. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw Hill.

- Etzioni, E. (1972). *Organizaciones Modernas*. México: U.T.E.H.A.
- fed. (123). *sadas212*. dsad: as.
- Figuerola Isaza, H. (27 de marzo de 2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. *Revista Económicas CUC*, 35(1), 61-77.
- Garza, I. M. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 315-333.
- Gersick, K. D. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gomez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba: Brujas.
- Gómez-Mejía, L. B. (2008). *Gestión de recursos humano*. Madrid: Prentice Hall.
- Gonzales Miranda, D. R. (octubre - diciembre de 2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre efectividad y alcances. *Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- Guerrero Cantillo, E., Tovar Alzate, A., Galindo Lara, K., Hernandez Arteta, A., Lamadrid Landinez, D., & Ramos Serje, N. (2011). *Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas*. Medellín. Obtenido de http://www.laccei.org/LACCEI2011-Medellin/StudentPapers/IE036_Cantillo_SP.pdf
- Gutiérrez Broncano, S. (2002). Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar.
- Hernandez Díaz, L. H. (diciembre de 2014). Reclutamiento y selección a través de las redes sociales Facebook y LinkedIn. *OIKOS*(38), 37-61. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/306214572_Reclutamiento_y_selecc

ion_a_traves_de_las_redes_sociales_Facebook_y_Linkedin_analisis_prelimin
ar

Hernandez Sampieri R., F. C. (2010). *Metodología de la investigación quinta edición*.
Mc Graw Hill.

Hernandez Sampieri Roberto, F. C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico
D.F: Mc Graw Hill.

Hernández, A. J., & Sánchez, M. G. (2014). El capital humano en la empresa familiar:
un análisis exploratorio en empresas españolas. *Revista FIR*, 19-29. Obtenido
de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4834639.pdf>

Hidalgo, B. (2012). *Remuneraciones Inteligentes: una mirada sencilla para atraer,
retener y motivar al talento*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de
[https://ebookcentral-proquest-
com.bibliotecadigital.idm.oclc.org/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=482
4296&query=Remuneraciones+inteligentes](https://ebookcentral-proquest-com.bibliotecadigital.idm.oclc.org/lib/biblioues21sp/reader.action?docID=4824296&query=Remuneraciones+inteligentes)

Instituto de Empresa Familiar y Economía Sostenible. (s.f.). *Instituto de Empresa
Familiar y Economía Sostenible*. Obtenido de
<http://www.efeso.com.ar/familia-y-negocios/>

Jaramillo Salgado, V. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de
Sistemas de Control de Gestión. *Forum Empresarial*, 7(2), 56-81.

Jerico, P. (2008). *La Nueva Gestión del Talento Construyendo Compromiso*. Madrid,
España: Prentice Hall.

Jiménez, J. C. (15 de 10 de 2014). Reclutamiento de personal es asunto clave para las
empresas familiares. *Gestión*. Obtenido de
[https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/reclutamiento-personal-
asunto-clave-empresas-familiares-76948](https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/reclutamiento-personal-asunto-clave-empresas-familiares-76948)

- John, T. R. (1996). *Bivalent attributes of the family firm*". Cambridge: Harvard Business School.
- Kast, F. y. (1985). *Administración de las Organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-62.
- Kok, J. M., Uhlaner, L. M., & R, T. A. (2006). Professional HRM Practices in Family Owned-Managed Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 441-460.
- Martinez Nogueira, R. (1984). *Empresas familiares, Análisis Organizacional y Social*. Buenos Aires: Macchi.
- Mera, P. &. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista Publicando*, 12(2), 506-531.
- Molina Parra, P. &. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*(41), 116-149.
- Munch Galindo, L. (1996). *Métodos y técnicas de investigación para la administración e ingeniería*. México: Trillas.
- Ortega, M. (12 de Septiembre de 2018). ¿Qué habilidades serán indispensables en el futuro mercado laboral? *Ambito*, pág. 1. Obtenido de <http://www.ambito.com/933406-que-habilidades-seran-indispensables-en-el-futuro-mercado-laboral>
- Pestana, S. P. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fedupel.
- Poza, E. (3 de Diciembre de 1997). *Instituto de la empresa familiar*. Obtenido de <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/fbada5e542d257cdced8062fd70893d9bc36caf3.pdf>

- Quejada Pérez, R. &. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela De Administración De Negocios*(81), 149-158.
doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Región, O. I. (2018). *Indice de Demanda Laboral*. Villa María: Universidad Nacional de Villa Maria.
- Reid, R. A. (2001). *A survei of practices with-in family and non- family firms*. -:
Journal of European Industrial Training.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educacion.
- Schermerhorn, J. R. (2001). *Management Update* (Sexta ed.). New York, EEUU:
John Wiley and Sons, Inc.
- Stang, S. (26 de noviembre de 2017). Guillermo Perkins: "La felicidad de la familia no puede ser el costo del desarrollo de su empresa". *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/2085537-guillermo-perkins-la-felicidad-de-la-familia-no-puede-ser-el-coste-del-desarrollo-de-su-empresa>
- Universidad Nacional de Mar del Plata. (2003). *Empresas Familiares*. Mar del Plata:
Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Vallejo Martos, M. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(2), 151-171.
- Vallejo Martos, M. C. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 151-171.
- Velasco, F. (2004). El liderazgo y el mantenimiento del talento. *Forum de calidad*, 16(150), 44-49.

Werther, W. B. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (Sexta edición ed.). México, D.F.: McGraw Hill.

Wong Cam, D. E. (2016). ¿Los modelos basados en el CAPM valoran adecuadamente los emprendimientos familiares? *Innovar*, 26(61), 65-82.

doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v26n61.57167>

Anexos

Anexo I: Tabla

Resumen del Estudio de Concepto de Empresa Familiar

Dimensiones	Autores
Definiciones unidimensionales	
Centradas en la propiedad	-Barnes y Hershon (1976), Lansberg y otros (1988), Donckels y Fröhlich (1991), Davis y Harveston (1998), Littunen y Hyrsky (2000)
Centradas en la dirección	-Barry (1975), Davis y Tagiuri (1985), Dreux (1990), Filbeck y Lee (2000)
Centradas en la implicación de la familia	-Beckhard y Dyer (1983), Davis (1983), Handler (1990), Chua y otros (1999), Steier (2001), Astrachan y otros (2002), Chrisman y otros (2003), Dyer (2003)
Centradas en la existencia de un relevo generacional	-Donnelley (1964), Churchill y Hatten (1987), Sharma y otros (1997), Tan y Fock (2001)
Definiciones multidimensionales	
Centradas en la propiedad y la dirección	-Rosenblatt y otros (1985), Dyer (1986), Pratt y Davis (1986), Stern (1986), Leach y otros (1990), Lyman (1991), Gallo y Sveen (1991), Holland y Oliver (1992), Welsch (1993), Lansberg y Astrachan (1994), Carsrud (1994), Covin (1994), Fiegenger y otros (1994), Lank y otros (1994), Corbetta (1995), Ginebra (1997), Stavrou y Swiercz (1998), Westhead y Cowling (1998), Donckels y Lambrecht (1999), Kelly y otros (2000), Klein (2000), Shepherd y Zacharakis (2000), Tsang (2001, 2002)
Centradas en la propiedad, dirección y un tercero adicional	-Ward (1987), Handler (1989), Lea (1993), Astrachan y Kolenko (1994), Litz (1995, 1997), Shanker y Astrachan (1996), Westhead y otros (1996), Amat (1998), Cabrera y Garcia (1999), Hall y otros (2001), Cadieux y otros (2002), Simon y Hitt (2003)
Definición propuesta “Una empresa familiar es aquella en la que los miembros de una misma familia tienen una participación suficiente en el capital para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios, tenga éste carácter formal o legal o por el contrario sea de naturaleza informal, y en la que además, existe el deseo o la voluntad de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación familiar”	

Fuente: (Vallejo Martos M. C., 2005)

Anexo II: Formulario de Encuesta

Instrumento desarrollado:

RECLUTAMIENTO, ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS FAMILIARES DE VILLA MARÍA.

El presente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación que está siendo realizado en la Universidad Siglo 21, correspondiente al Trabajo Final de Grado en la carrera de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, cuyo objetivo es: determinar si las empresas familiares de la ciudad de Villa María, aplican prácticas de Gestión de Recursos Humanos en los procesos de Reclutamiento, Atracción y Retención del talento humano.

Su participación voluntaria resulta sumamente importante para esta investigación, los datos recabados serán anónimos, de carácter estrictamente confidencial y de uso exclusivamente académico.

Datos de la empresa

1. Indique la cantidad de personas que integran actualmente la empresa.

- 1 a 15 integrantes
- 16 a 30 integrantes
- 31 a 45 integrantes
- 46 a 60 integrantes
- 61 a 75 integrantes
- 76 o más integrantes

2. Indique la antigüedad de la empresa.

- Entre 0 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Entre 11 y 15 años
- Entre 16 y 20 años
- Entre 21 y 25 años
- Más de 26 años

3. Indique el rubro o actividad principal que desarrolla la empresa.

- Agropecuario
- Comercio
- Construcción
- Industrial
- Servicios
- Otro

Reclutamiento

1. En la empresa, existe un proceso de reclutamiento que se aplique a los puestos vacantes

Si

No

2. Indique la persona responsable del proceso de reclutamiento

Directivo/s

Gerente

Contador

Dpto. de RR. HH

Administrativo

Otro/s

3. En la empresa, existe un proceso de reclutamiento formal que se aplique para las nuevas vacantes

Si

No

4. Al momento de realizar el reclutamiento. Indique la importancia que la empresa le otorga a los factores "Personal idóneo" y "Favoritismo por conocidos"

	1	2	3	4	5	6	
Personal idóneo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Favoritismo por conocidos

5. Indique con qué frecuencia se planifica el proceso de reclutamiento.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

6. Cuando la organización detecta o genera una vacante, cuál es el plazo establecido para realizar el proceso de reclutamiento:

Menor a un mes

Entre uno y tres meses

Entre cuatro y seis meses

Más de seis meses

7. Indique con qué frecuencia define las características y especificaciones requeridas para el o los puestos vacantes.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

8. Indique con qué frecuencia utiliza Internet para realizar búsquedas de personal.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

9. Indique con qué frecuencia recurre a bolsas de empleo cuando realiza búsquedas de personal.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

10. Indique con qué frecuencia realiza anuncios en avisos clasificados cuando realiza búsquedas de personal.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

11. Indique con qué frecuencia recurre a consultoras especializadas para la búsqueda de personal.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

12. Indique con qué frecuencia recurre a instituciones educativas de nivel superior para cubrir vacantes.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

13. Indique con qué frecuencia solicita el Curriculum Vitae de los candidatos.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

14. Indique con qué frecuencia solicitan referencias laborales de los candidatos.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

15. Indique con qué frecuencia solicitan certificado de buena conducta de los candidatos.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

16. Indique la importancia que la empresa le otorga a la “edad” cuando requiere cubrir vacantes.

	1	2	3	4	5	6	
Poca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha

17. Indique la importancia que la empresa le otorga a la “experiencia laboral” cuando requiere cubrir vacantes.

	1	2	3	4	5	6	
Poca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha

18. Indique la importancia que la empresa le otorga a la “formación académica” cuando requiere cubrir vacantes.

	1	2	3	4	5	6	
Poca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha

19. Indique la importancia que la empresa le otorga al “vínculo familiar / parentesco / amistad” cuando requiere cubrir vacantes.

	1	2	3	4	5	6	
Poca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha

20. Indique con qué frecuencia recurren al reclutamiento interno para cubrir vacantes.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

Atracción y Retención

1. Realiza estudios comparativos (empresas del mismo rubro, en la misma región) con el objetivo de poseer un marco de referencia para determinar el salario y prestaciones que se ofrecerá a la vacante.

Si

No

2. Indique la posibilidad que tienen los integrantes de la organización (no familiares) de ser ascendidos o promovidos.

	1	2	3	4	5	6	
Bajas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Altas

3. Además del salario correspondiente percibido por cada integrante de la empresa. Indique con qué frecuencia la empresa implementa gratificaciones dinerarias adicionales (ej. cumplimiento de objetivos, bono anual, entre otras).

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

4. Indique con qué frecuencia la empresa otorga gratificaciones no dinerarias.

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

5. Indique que importancia la empresa otorga a la capacitación y formación de sus integrantes

	1	2	3	4	5	6	
Poca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha

6. Indique con qué frecuencia la empresa enfrenta rotación del personal (personal que emigra a otras organizaciones)

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

7. Indique con qué frecuencia la empresa realiza actividades laborales integradoras para el personal

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

8. Indique con qué frecuencia la empresa brinda beneficios sociales al personal (ej. seguro médico, transporte, servicio de guardería, comedor en la empresa, entre otros)

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

9. Indique con qué frecuencia monitorea el Clima Laboral

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

10. Indique con qué frecuencia acepta la empresa cambios de horarios o turnos de trabajo fijo

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

11. Indique con qué frecuencia la empresa implementa políticas de capacitación y formación para sus integrantes

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

12. Indique con qué frecuencia realiza actividades extra laborales dirigidas a los trabajadores y sus familiares

	1	2	3	4	5	6	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Siempre

¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo III: Cálculo Alfa de Cronbach

Ilustración 1: Cálculo del Alfa de Cronbach

Cálculo Alfa de Cronbach	
---------------------------------	--

K	Número de Items
Vi	Varianzas Individuales
Vt	Varianza total

K	27
K-1	26
Vi	53.12284444
Vt	278.6611177
Alfa	0.840493371

Variable con Item	Varianza Individual
1	2.333155556
2	1.775288889
3	1.993955556
4	2.455822222
5	2.308622222
6	2.465066667
7	2.088888889
8	1.745066667
9	0.683733333
10	1.0816
11	2.777955556
12	1.474488889
13	1.368888889
14	1.967288889
15	2.141155556
16	1.951288889
17	1.737955556
18	2.356266667
19	1.844622222
20	2.516622222
21	2.834488889
22	1.453155556
23	1.835733333
24	2.071822222
25	2.146488889
26	2.286933333
27	1.426488889
Suma total de Varianzas Individual	53.12284444

Sujetos	Suma de Cada Sujeto	Sujetos	Suma de Cada Sujeto	Sujetos	Suma de Cada Sujeto
1	61	30	87	59	88
2	100	31	104	60	107
3	113	32	71	61	70
4	104	33	126	62	73
5	112	34	55	63	72
6	74	35	103	64	65
7	106	36	80	65	81
8	104	37	76	66	80
9	89	38	85	67	105
10	118	39	85	68	96
11	69	40	78	69	59
12	123	41	114	70	76
13	89	42	83	71	99
14	97	43	84	72	72
15	107	44	62	73	77
16	65	45	108	74	77
17	89	46	99	75	53
18	79	47	64	VARIANZA TOTAL	278.6611177
19	102	48	61		
20	90	49	114		
21	104	50	95		
22	93	51	71		
23	114	52	72		
24	94	53	92		
25	104	54	108		
26	105	55	67		
27	76	56	79		
28	99	57	74		
29	62	58	64		

ANEXO E – FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR Y DIFUNDIR TESIS DE POSGRADO O GRADO A LA UNIVERIDAD 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>	Fares Federico
DNI <i>(del autor-tesista)</i>	33.695.841
Título y subtítulo <i>(completos de la Tesis)</i>	RECLUTAMIENTO, ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EMPRESAS FAMILIARES DE VILLA MARÍA
Correo electrónico <i>(del autor-tesista)</i>	faresfederico@gmail.com
Unidad Académica <i>(donde se presentó la obra)</i>	Universidad Siglo 21

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:

Texto completo de la Tesis <i>(Marcar SI/NO)^[1]</i>	SI
Publicación parcial <i>(Informar que capítulos se publicarán)</i>	

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

Lugar y fecha: Argentina, Córdoba, 25 de junio de 2019

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.

