

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Planificación de carrera y retención del talento humano en empresas familiares

Career planning and retention of human talent in family businesses

Florencia Sosa

DNI: 40338176

Legajo: RHU02100

2019

Agradecimientos

Agradezco a mis padres por el apoyo incondicional; muchos de mis logros se los debo a ellos, incluyendo este. Gracias por confiar y creer en mí, en mis sueños, y acompañarme en cada paso de este proceso.

Agradezco a mis amigos por hacer que estar lejos de casa no sea tan malo, por enseñarme que los verdaderos amigos no se quedan en el camino y van hasta el final. Por estar en mis noches infinitas de estudio y en mis días de frustración.

Agradezco a mis amigas de la facultad, por demostrarme que también ahí se pueden encontrar buenos amigos y que sean para toda la vida. Por cada tarde de estudio, de repaso, de trabajos prácticos interminables, y de festejos por nuestros logros.

Agradezco a aquellos profes que, con su conocimiento y experiencia, pudieron brindarme consejos y herramientas para poder llegar hasta esta instancia.

Agradezco a mi tutora de tesis, Natalia Gambino, quien me acompañó durante todo este proceso, brindando siempre consejos constructivos para lograr un mejor resultado final.

Sincero agradecimiento a todas las personas que fueron partícipes de esta etapa, fueron ustedes los responsables de haberme dejado su pequeño o gran aporte, el cual se ve reflejado el día de hoy, en la culminación de mi paso por la universidad y el comienzo de un nuevo desafío.

Resumen

El objetivo general del presente trabajo consistió en analizar la profesionalización de los procesos de gestión del talento humano en empresas de familia de la zona de Córdoba Capital, comparando estos procesos con los observados en empresas no familiares. Para ello, a lo largo del presente trabajo se investigaron los modelos de gestión de talentos en tres empresas familiares y en dos empresas no familiares. Dado que el alcance de la investigación fue de tipo exploratorio, el enfoque de la investigación fue de tipo cualitativo y el método utilizado en la investigación consistió en la recolección de datos a través de observación de documentos y de la realización de entrevistas en profundidad. La hipótesis en la que se basó la investigación fue que las empresas familiares poseen una profesionalización insuficiente de sus procesos de gestión y retención del talento humano en comparación con empresas no familiares, sin embargo, mediante la información obtenida no resultó posible comprobar la misma. Dado que no se han encontrado antecedentes de investigaciones que realicen comparaciones acerca de la gestión de talento entre empresas familiares y no familiares, el aporte del presente trabajo se considera de utilidad en cuanto a lo novedoso de la propuesta y en relación a las líneas de investigación que abre hacia el futuro.

Palabras Clave: Desarrollo de la carrera - Gestión del personal - Recursos Humanos – Empresas de familia

Abstract

The general objective of this work was to analyze the professionalization of human talent management processes in family businesses in the Córdoba Capital area, comparing these processes with those observed in non-family companies. To this end, throughout the present work, talent management models were investigated in three family businesses and in two non-family businesses. Given that the scope of the research was exploratory, the focus of the research was qualitative and the method used in the research consisted of collecting data through observation of documents and conducting in-depth interviews. The hypothesis on which the research was based was that family businesses have insufficient professionalization of their management processes and retention of human talent compared to non-family companies, however, through the information obtained it was not possible to verify it. Given that no research background has been found that makes comparisons about talent management between family and non-family companies, the contribution of this work is considered useful in terms of the novelty of the proposal and in relation to the research lines that opens towards the future.

Keywords: Career Development - Personnel Management - Human Resources - Family businesses

Índice

Introducción	6
Métodos	20
Diseño	20
Participantes	20
Instrumentos de recolección de datos	21
Análisis de datos	21
Resultados	24
Gestión y retención de talentos.....	24
Profesionalización	27
Nivel de compromiso empresarial	29
Discusión	30
Referencias	40

Anexos

Anexo 1: Consentimiento Informado

Anexo 2: Modelo de Entrevista

Anexo 3: Misión, visión y valores

Introducción

Como refieren León-Guerrero (1998) y Reidet (2000) “la gestión de los recursos humanos en la empresa familiar es una tarea compleja, en un escenario en el que las relaciones entre propietarios, directivos, empleados y familia no están claramente delimitadas en términos de autoridad y responsabilidades” (citado en Carrasco Hernández et al., 2014).

Las empresas de familia tienen, en su mayoría, dificultades por su tamaño reducido, el cual a veces aumenta abruptamente, por la poca profesionalización de sus procesos, y también por la alta participación de familiares dentro de su quehacer diario, lo cual afecta su desempeño. Sumado a esto, la gestión de personas suele ser el principal reto de este tipo de organizaciones.

Una parte importante en el éxito de las empresas es el compromiso de quienes forman parte de ella, no solo los directivos, dueños y quienes aportan el capital, sino de los trabajadores en todos los niveles de la compañía. Es decir que el mayor capital con el que cuentan las empresas, es el capital humano.

Así, por ejemplo, Miller et al. (2008) “encuentran que las empresas familiares aplican, en mayor medida que las no familiares, ciertas prácticas “económicamente eficientes” de recursos humanos” (citado en Carrasco Hernández et al., 2014). Del mismo modo, los contenidos bibliográficos hacen referencia a prácticas en la gestión del talento en compañías de grandes dimensiones que, en muchos casos, no aplican a la realidad de las empresas familiares.

El talento es escaso y esto promueve a que las empresas familiares deban utilizar múltiples herramientas para detectar y retener a los colaboradores eficientes, y, aun así, esto sigue siendo una tarea complicada. Según Sánchez (2013), cada vez resulta más

complicado para las empresas de familia la posibilidad de detectar, conquistar y retener a quienes son considerados buenos colaboradores. Numerosos estudios demuestran que un atractivo paquete de beneficios es vital al momento de reclutar y retener empleados de calidad.

Es clave tener en claro qué perfiles necesita la organización, cuáles serán sus responsabilidades y metas, y qué le ofrecerá a cambio de una relación a largo plazo, lo que luego permitirá atraer a los mejores empleados del mercado. Construir una adecuada misión y visión de la organización permite ordenar el rumbo a seguir y refuerza la cultura, a la vez que facilita la posibilidad de tomar acciones estratégicas y actuar con una visión compartida. También posibilita el establecimiento de procedimientos y roles claros, que sirvan de guía para las prácticas diarias y logren unificar criterios de acción.

Como parte de la gestión del talento para potenciar el desarrollo de las personas, se deben implementar procesos de evaluación de desempeño. Estos tienden a revisar competencias cuantitativas y cualitativas orientadas al crecimiento del personal y a la retención del talento, y promueven búsquedas internas basadas en el desempeño individual del colaborador y no en vínculos o por antigüedad. Por otra parte, se espera un diseño de planes de carrera que otorgue claridad a los planes de reemplazo y motive a los colaboradores, permitiéndoles visualizar sus posibilidades de desarrollo.

Para Dolan (2007), la planificación de los recursos humanos resulta de suma importancia dentro de cualquier organización, puesto que contribuye a la consecución de muchos de sus fines, como por ejemplo el de determinar la oferta y la demanda futuras de recursos humanos de la organización, a partir del conocimiento de los intereses tanto del individuo como de la organización, y a la vez reducir los gastos relacionados con la

rotación de personal y absentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación, etc.

Asimismo, la gestión de los recursos humanos dentro de una empresa familiar es sumamente importante, ya que su manejo permite un desarrollo eficaz de la compañía en general. Por eso, a lo largo de este trabajo se hace foco en las medidas que toma la gerencia en cuanto a la selección, condición de permanencia y retención de talentos dentro de la compañía familiar, lo que luego se compara con la gestión dentro de empresas no familiares, con el fin de develar dónde se encuentran las deficiencias de gestión.

En el momento de crear un diseño estratégico y efectivo de gestión del talento, se deben tener en cuenta dos puntos clave: el primero, el diseño de la carrera profesional de los integrantes de la organización, y el segundo, la planificación de retención de talentos.

Para el diseño de la carrera profesional se deben tener en cuenta las necesidades de la empresa en el presente y a futuro. Realizar una proyección del futuro de la empresa permite informar a los empleados qué perfiles serán necesarios para llevar a cabo sus objetivos; al mismo tiempo ofrece a los trabajadores la posibilidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa. Requiere del compromiso y la labor conjunta de la generación senior y la generación futura.

Es clara la connotación del diseño del plan de carreras para prever conflictos en el momento de la sucesión de mando. Ocurre que cuando las empresas familiares definen el plan de carrera, de alguna manera están tomando conciencia del problema del relevo generacional y se disponen a prepararse para la sucesión del fundador. Aquí es cuando se vuelve necesaria la capacitación de los directivos, momento que la empresa familiar debe aprovechar para que éstos conozcan las técnicas propias de su trabajo y se vuelvan agentes de liderazgo para el cambio de cultura de la empresa.

Por otra parte, para crear un adecuado plan de retención de talentos, primero se deben evaluar los motivos de deserción, es decir que es necesario esclarecer las razones por las que los mejores talentos abandonan las empresas.

Los procedimientos de desarrollo como instrumento de retención de talento se convirtieron en un importante segmento dentro de las empresas familiares. Para ello, se focalizan en ofrecer a los trabajadores condiciones que no pueden encontrar en otra empresa, aunque muchas veces esto no impide la deserción de los mejores talentos que tiene una empresa. Y es que la renuncia del talento es consecuencia de una mala gestión sobre el mismo, la cual, a su vez, compromete los objetivos generales de la compañía.

Es entonces cuando resulta importante concentrarse en cómo retener los talentos que posee la empresa, pero queda claro que para retener dichos talentos se deben prever las causas de deserción y los motivos reales que llevan al empleado a tomar esa decisión.

¿Por qué los mejores talentos se van de la compañía? Un trabajo realizado por Genoveva Grillo (2009), Coordinadora del Centro de Educación Empresaria de la Universidad de San Andrés, detalla el resultado de encuestas realizadas a 10 empresas líderes de Argentina y estudiadas a través de un diseño de análisis de casos múltiples, en las que se observó que los motivos de deserción más frecuentes son:

- El desaprovechamiento de las capacidades del empleado.
- Poca habilidad de gestión en la gerencia de la empresa.
- Un mal ambiente laboral.
- Incoherencia al ubicar el perfil del empleado en el sector de trabajo.
- Falta de coaching o entrenamiento en la tarea asignada.
- Pocas oportunidades para el crecimiento de carrera.
- Sensación de ser ignorado.

- Estrés causado por la excesiva carga laboral o los conflictos laborales.
- Desconfianza hacia los líderes de la organización.
- Falta de trabajo en equipo o cooperación.
- Trabajo aburrido o poco interesante.
- Promesas no cumplidas por la gerencia.

El hecho de no encontrar entre las causas frecuentes ningún motivo relacionado al salario, hace aún más compleja la elaboración de un plan de retención de talento. La siguiente pregunta que nace a partir de esto, es cómo combaten las compañías la pérdida de talento, lo cual, según la investigación de Grillo (2009) ocurre de las siguientes maneras:

- Algunas empresas optan por una contraoferta salarial o bonus de retención, pero esto genera una discordancia dentro de los equipos de trabajo y fomenta la extorsión de parte de los empleados, por lo cual estas acciones quedan casi anuladas a la hora de retener al talento.
- La alternativa más usada es la aplicación de un plan de retención anticipado, como acelerar un ascenso. Esta medida comenzó a utilizarse a partir de la realización de entrevistas de egreso, lo cual permite planificar estrategias para evitar que se repitan estos motivos de deserción.

Por otra parte, Grillo (2009) sostiene que la información obtenida mediante las entrevistas de egreso no es totalmente confiable, ya que los desertores no suelen ser completamente sinceros para no terminar en malas formas con la compañía y para evitar confrontaciones. En la mayoría de los casos, los ex empleados dan una respuesta concisa y convincente, como por ejemplo, que han recibido una mejor propuesta laboral de otra empresa. La mencionada autora opina que las consultas no se llevan a cabo de manera

correcta, ya que lo que se debería preguntar es el motivo por el cual el colaborador comenzó a pensar en irse de la compañía.

En cuanto a las acciones que toma la empresa previamente a la deserción, cabe destacar que el rol que cumplen los jefes resulta importante, dado que, muchas veces, la relación del jefe con el empleado alcanza a ejercer una influencia directa en el compromiso del trabajador.

Por otra parte, los factores que inciden en el compromiso se encuentran en el nivel personal, fuertemente influenciados por el líder directo del empleado. Por ende, se deben incorporar en este estudio el concepto de compromiso hacia la empresa y la idea de generar un clima de trabajo óptimo para los integrantes de la misma.

La responsabilidad de la empresa en cuanto a estos puntos es imprescindible, ya que su falta de gestión lleva a que los mejores talentos decidan irse de la compañía. Es la empresa quien debe contribuir al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza hacia sus empleados, puesto que una mejora en las condiciones para los trabajadores optimizará también su eficacia. Gestionando de esta forma se pueden crear lazos y lograr un buen clima laboral; si los empleados se sienten a gusto en su trabajo, los resultados serán positivos.

A lo largo del presente trabajo se investigan los modelos de gestión de talentos en tres empresas familiares y en dos empresas no familiares. La primera de ellas, Expreso Lancioni, nació como empresa familiar en el año 1987 pero fue fundada con el nombre que hoy se la conoce recién en el año 2004. Dentro de la empresa trabajan 3 miembros de la familia, incluidos los mismos dueños, encontrándose la misma en transición a la tercera generación.

Actualmente la casa central se encuentra en Oliva, Córdoba, y cuenta con una dotación de 150 empleados divididos entre esta y las sucursales que posee en la ciudad de Córdoba, en Buenos Aires y en Rosario, Santa Fe. La empresa tiene una flota de más de 80 unidades de corta y larga distancia, las cuales realizan cargas completas y encomiendas puerta a puerta y contra reembolso a todo el país.

Ferniplast es otra de las empresas familiares elegidas para el presente trabajo. Está en actividad en la ciudad de Córdoba desde el año 1970, cuando Pilar Torres y Enrique Reyes asumieron el desafío de comenzar con un importante emprendimiento comercial. Por aquel entonces empezaron con la venta de colchones y muebles, lo que de a poco fue transformándose en un gran bazar.

San Martín 354 fue el primer local inaugurado, donde Enrique y Pilar aprendieron el negocio, organizaron al personal y fueron incorporando a la familia para que aprendiera la actividad, buscando siempre que el cliente se sienta bien atendido. Actualmente la empresa posee varias sucursales con el formato de autoservicio asistido, pero sin dejar de asesorar en forma personalizada a los clientes, y el negocio continúa siendo atendido por las dos las generaciones que conviven, padres e hijos.

Con sus más de 300 colaboradores, dos canales de venta, uno mayorista y otro minorista, y seis sucursales estratégicamente ubicadas, Ferniplast busca brindar a sus clientes el mejor polirubro, con buenos precios, un clima de cordialidad, comodidad y confianza, y la mejor atención a sus necesidades. Además posee un centro de distribución de casi 6.500 metros cubiertos, donde se incorporó un área social con cancha de fútbol, voley, bochas, quincho, asador y comedor a disposición de todos los colaboradores.

La última de las tres empresas familiares es Miti Hermanos SRL, más conocida como Casa de Carnes Avícola Rio Ceballos, que fue fundada en 1972 por Rubén Miti y

Anita Cipriani en la ciudad de Córdoba, y es actualmente administrada por Marcelo Miti, hijo de Rubén, por lo que se encuentra en la segunda generación. La empresa está ubicada apenas algunos kilómetros antes de llegar a la Ciudad de Río Ceballos, en la Ruta Camino a Pajas Blancas, en el km 20.

Desde su creación, la empresa se ha dedicado a la producción avícola y ganadera y a producir el 85% de los insumos para la elaboración de las fórmulas alimentarias de las aves de corral, entregando al consumidor excelente calidad y precio. Es una de las empresas mejor posicionada a nivel nacional, debido a que cuentan con galpones automatizados que le permiten tener una mayor producción de huevos. Posee aproximadamente 140 empleados distribuidos entre la avícola y el campo, ya que en este último también cuentan con frigoríficos.

En cuanto a las empresas consideradas no familiares, en este trabajo se incluyen Kolektor SA y Congelados Centro SA. La primera de ellas, ubicada en Rivera Indarte 747, Córdoba, se dedica a servicios y consultoría, como lo indica su Razón Social: Servicios y Consultoría Kolektor SA - Compañía de Gestión Administración y Fiscal. La empresa se desempeña en la mencionada ciudad desde enero de 2005, luego de ganar la licitación pública nacional e internacional que promovió el Ministerio de Finanzas de la Provincia de Córdoba para reformar y fortalecer la Dirección General de Rentas. La ley 9230 y el decreto N° 535/04 fijaron las condiciones de trabajo.

En cuanto al tipo de organización, se trata de una Unión Transitoria de Empresas que conforman la firma Servicios y Consultoría SA (SYC) y Compañía de Gestión, Administración y Fiscalización SA (CGAF). Por su parte, Servicios y Consultoría (SYC) es una sociedad conformada por las familias Karsten y Ferracioli, aunque no se considera actualmente una empresa familiar. Desde 1994 se dedica a la recuperación de acreencias

fiscales, cuando inició sus operaciones en Quilmes, provincia de Buenos Aires. Tiene presencia en Corrientes, Formosa, Chaco, Neuquén, Mendoza, La Rioja y San Luis, además de la provincia de Córdoba. En la mayoría de los proyectos está asociada a empresas locales.

En cambio, las compañías que conforman la UTE sí son empresas familiares. Compañía de Gestión, Administración y Fiscalización SA es una empresa especialista en administración tributaria, integrada por la familia Álvarez. Kolektor SA es especialista en el recupero de acreencias fiscales, su trabajo no implica el desembolso de canon ni de cuota por sus servicios, ya que su tarea en la provincia representa una porción de la recaudación, que se cubre con creces con la mejora de los ingresos tributarios que logra.

De este modo, la empresa se encarga de la gestión cotidiana de la administración tributaria, aportando el profesionalismo y la agilidad de un plantel de más de 800 personas. En el último tiempo la empresa ha mejorado la infraestructura de las oficinas de atención al contribuyente y ha abierto nuevos espacios de atención en la provincia, donde el tiempo de espera promedio no supera los 20 minutos.

Además, el portal en Internet de Rentas permite hoy desarrollar más de 30 trámites virtuales, para lo cual la empresa ofrece asistencia tributaria permanente desde el *call center* y la utilización de sistemas informáticos específicos para la gestión impositiva, administrativa y laboral.

Cabe mencionar que la empresa participó en el ordenamiento y simplificación de las normas tributarias que rigen actualmente en la provincia de Córdoba. Entre sus ventajas, es posible citar que la empresa aplica una gestión integral de la deuda por contribuyente y no por impuesto, la cual permite el seguimiento de los pagos voluntarios y el trabajo temprano de la mora, y que además ha mejorado en un 50% la calidad de los

datos incluidos en la base de contribuyentes, incrementando sustancialmente la participación de los recursos impositivos propios sobre el total de los recursos tributarios con que cuenta la Provincia y dotando al Estado de mayor autonomía financiera e independencia económica.

Por su parte, Congelados Centro SA es una empresa con más de 30 años de trayectoria en almacenamiento, distribución y logística de productos congelados y refrigerados. La organización viene trabajando en el rubro desde el año 1976, sin embargo, el nombre con el que hoy se conoce a la empresa madre, “Granja SRL”, data recién del año 2001.

Congelados Centro SA es una empresa del Grupo “Granja SRL”, creada en 2011 con la finalidad de almacenar los productos de sus clientes y, si estos lo requieren, distribuir dichos productos congelados y refrigerados. La empresa presta actualmente este servicio con cámaras y camiones propios, y busca en el mediano plazo posicionarse como una alternativa importante en la logística y distribución del sector alimenticio de la República Argentina.

Su Centro de Distribución está ubicado en Av. Las Malvinas 8847 de la Ciudad de Córdoba, cuenta con una superficie total 86.700 m² y posee gran capacidad para albergar todo tipo de productos que permitan satisfacer la creciente demanda de este servicio. Este Centro, por sus características de construcción y la utilización de novedosas tecnologías, se erige como uno de los más importantes del país.

Por ende, la empresa presta un servicio de excelencia en las zonas centro y noroeste del país, dada la importante disponibilidad de medios de transporte con la que cuenta en la actualidad y gracias a su dotación de 44/48 empleados. También operan

eventualmente en las siguientes provincias: Tucumán, Santiago del Estero, Salta, Entre Ríos y Buenos Aires.

La hipótesis a comprobar durante el desarrollo de la investigación, es que las empresas familiares poseen una profesionalización insuficiente de sus procesos de gestión y retención del talento humano en comparación con empresas no familiares, y que el adecuado diseño de planes de carrera profesional en las empresas familiares permitiría gestionar el capital humano de manera de lograr retener al personal más capacitado, debido a que pueden visualizar sus posibilidades de desarrollo.

Existen algunos antecedentes que se pueden mencionar en este sentido. El primero de ellos es la investigación realizada en España por Vázquez y Suñé (2017), quienes sostienen que las empresas deben prepararse para la integración entre los líderes actuales y futuros, desarrollando planes que contemplen la identificación, captación y desarrollo del Talento. Su investigación ha pretendido demostrar la importancia del uso de la digitalización empresarial, especialmente en el área de los RRHH, y a la vez estudiar las posibles relaciones entre el uso de las herramientas de e-HRM y la retención y desarrollo del talento en la empresa.

Por su parte, Almadana Abón (2016) presentó un informe acerca de la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos y la Compensación Total, entendiendo por esta todo aquello que un empleado percibe como contraprestación por trabajar en una determinada organización y está formada por retribuciones extrínsecas (financiera y no financiera) e intrínsecas. El mencionado estudio buscó comprobar:

- a) que entre los tipos de retribución que forman la compensación total, la retribución extrínseca financiera directa de tipo fija ofrece dimensiones más positivas que el resto de retribuciones.

- b) que existe una correlación positiva entre la compensación y la dirección estratégica de recursos humanos.
- c) que existe una correlación positiva entre la compensación y la estrategia de la organización, su revisión y modificación de acuerdo con los cambios en las estructuras de la organización, las prioridades estratégicas, valores, procesos, tecnologías y las nuevas demandas que estos cambios hacen en las personas.
- d) y que existe una correlación positiva entre los profesionales de recursos humanos y su influencia en la gestión para el desarrollo de políticas retributivas y puesta en marcha de la compensación total.

Como antecedente de la temática en el país, es posible mencionar la investigación realizada por Mina (2015), para quien Atracción y Retención de Talento son en la actualidad conceptos que no deben quedar afuera de la agenda de las empresas, pues su éxito no depende hoy de los productos, mercados, activos, tecnología ni de sus recursos financieros, sino que el verdadero éxito se centra en el talento humano.

Por ello, el desafío de las organizaciones está centrado en poder generar estrategias que permitan captar, retener y motivar “talentos”, es decir, a aquellos individuos que sobresalen por sobre el resto y que son capaces de generar ventajas competitivas en la organización donde se desenvuelven.

La mencionada investigación consistió en realizar cuestionarios digitales a partir de la herramienta Google Forms a 20 Directivos de Empresas de IT y a 30 técnicos y especialistas que trabajan en dicho tipo de empresas. La labor de campo fue realizada entre los meses de mayo a julio de 2015 en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos

Aires, llegando a la conclusión de que las empresas de IT del Área Metropolitana de Buenos Aires no están utilizando todo el potencial de gestión para atraer y retener talento, lo cual incrementa los costos laborales de la empresa, aumenta la rotación de personal, disminuye la productividad y deteriora la calidad de su output y, en definitiva, de su imagen, producto, servicio y marca.

Por último, a nivel local, Johanna Rey y Andrea Calvo (2015) encararon el estudio de una importante multinacional del rubro automotriz: Fiat Auto Argentina. Dado que la gestión del talento se ha vuelto una necesidad corporativa a nivel mundial, la empresa entendió que era primordial contar con liderazgo competente a niveles gerenciales, los cuales puedan conducir a la empresa en estos nuevos escenarios de manera exitosa.

Sin embargo, el área de Desarrollo Organizacional de RRHH de la empresa encontró que la actual herramienta de identificación de talentos con la que trabajaban, no les estaba brindando a sus líderes un parámetro o marco de referencia claro. Es por ello que el mencionado trabajo se abocó a la realización de un análisis de la situación actual de dicha empresa, haciendo foco en cómo gestionan sus talentos, para concluir con una propuesta de mejora que permita formular las evaluaciones del potencial de las personas en un lenguaje comprensible y compartido por todos.

Por ende, se llevó a cabo una entrevista con la Gerente del área DO y con la Bussines Partner de RRHH, y se integró esta información con el análisis e interpretación de los procesos, procedimientos y documentos que estaban presentes en la empresa y eran utilizados para la detección de talentos, con el objeto de brindar a la empresa un marco de referencia sobre el cual pensar el talento, y un método que le permita realizar la evaluación del potencial de sus colaboradores.

Como se puede observar, no existen antecedentes que se hayan dedicado a comparar empresas familiares y no familiares en cuanto a la gestión del talento humano, por lo que se espera que esta investigación sirva de aporte a nivel local, principalmente, pero también a nivel nacional y como base de futuras investigaciones.

El objetivo general del presente trabajo, por lo tanto, consiste en analizar la profesionalización de los procesos de gestión del talento humano en empresas de familia de la zona de Córdoba Capital, comparando estos procesos con los que se observan en empresas no familiares.

Por ende, los objetivos específicos que conducirán al logro del objetivo general, son los que se detallan a continuación:

- Indagar sobre los procesos de gestión del talento y la importancia de profesionalizar los mismos en empresas de familia.
- Analizar el nivel de compromiso de parte de las empresas para retener al talento y las acciones que las mismas realizan a fin de evitar la deserción.
- Comparar los modelos de gestión y retención de talentos en empresas familiares y no familiares.

Métodos

Diseño

El alcance de la investigación fue de tipo exploratorio, buscando investigar problemas que no han sido abordados en profundidad, o acercarse a los mismos de manera novedosa, según definen Hernández Sampieri y otros (2010).

El enfoque de la investigación, por su parte, fue cualitativo, es decir que la recolección de datos realizada correspondió a información no numérica. La misma se realizó partiendo de una hipótesis a comprobar, la cual se fue modificando durante el desarrollo del proceso.

El diseño utilizado fue no experimental transversal, pues no se modificaron variables experimentalmente y solo se observaron los fenómenos en una ocasión y en su ambiente natural (Hernández Sampieri et al., 2010).

Participantes

La población estuvo constituida por 49 281 empresas situadas en la ciudad de Córdoba, entre las cuales se tomaron como muestra las cinco empresas antes mencionadas.

La forma de muestreo fue no probabilístico intencional, ya que se eligieron aquellas empresas que cumplían con las características especificadas previamente, es decir, tres de ellas corresponden a empresas de familia y dos no.

Lo anteriormente mencionado fue el criterio de inclusión que permitió definir las unidades de análisis con las cuales poder arribar a la obtención de conclusiones. En este sentido, Lancioni es una empresa familiar de tercera generación, en Ferniplast conviven actualmente los padres fundadores con sus hijos, y Miti Hermanos SA es de segunda

generación. Por su parte, Congelados Centro SA y Kolektor SA son consideradas empresas no familiares.

Dado que las entrevistas se realizaron a personas físicas, se solicitó por escrito su Consentimiento Informado, cuyo modelo se adjunta en el Anexo 1 del presente trabajo.

Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos utilizados, fueron la observación de documentos y registros y la entrevista en profundidad. Esta última se realizó a los responsables de RRHH de cada una de las empresas estudiadas, o en su defecto a fundadores, gerentes, familiares al mando, o profesionales externos a la familia.

La guía de pautas utilizada durante la entrevista se adjunta en el Anexo 2 de la presente investigación.

Análisis de datos

A partir del análisis de los datos obtenidos, se buscó conocer los procesos de gestión del talento existentes en las empresas familiares y no familiares, los motivos de deserción que señalan los trabajadores de las mismas y las determinaciones que toma la empresa frente a esto, los procesos estratégicos de retención de talentos existentes en cada una de ellas y las expectativas de las empresas en este sentido.

Lo anteriormente mencionado permitió comparar los modelos de gestión y retención de talentos en empresas familiares y no familiares, y obtener conclusiones al respecto al analizar las siguientes variables:

- *Gestión y retención de talentos:*

Según se ha mencionado, la gestión del talento implica la captación, desarrollo, retención, mejora y transmisión del talento tanto en el nivel directivo, como en el intermedio y operativo. Conceptualmente, se entiende por retención de talentos el proceso necesario para mantener las competencias laborales de los empleados con motivación, emocionalmente activos e incentivados en el cumplimiento de logros. Según Sánchez (2013), cada vez resulta más complicado para las empresas de familia la posibilidad de detectar, conquistar y retener a quienes son considerados buenos colaboradores. Para el análisis de la retención de talentos dentro de cada organización estudiada se tuvieron en cuenta los siguientes procesos específicos:

- Encuestas de satisfacción
- Evaluación de desempeño
- Formación y desarrollo
- Premio o compensación

En su definición operativa, se han evaluado las estrategias presentes en cada empresa a partir de la información recolectada en las entrevistas.

- *Profesionalización:*

Conceptualmente, profesionalizar una empresa no significa únicamente profesionalizar la dirección y el gobierno, sino que también deben institucionalizarse estructuras y prácticas formales que permitan organizar a la empresa, especialmente a las empresas familiares. A su vez, en muchas organizaciones, el área de Gestión Humana se ha convertido en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el

fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral.

La definición operativa del concepto es visible a través de las mencionadas prácticas, cuya información fue obtenida por medio de las entrevistas en profundidad realizadas a los responsables de cada empresa.

- *Nivel de compromiso por parte de la empresa:*

Es el compromiso que cada empresa asume en relación al talento humano depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, y los procesos internos, como la comunicación, entre otros. En el nivel operacional, este concepto se ha obtenido de la información aportada por la empresa en cuanto a misión, visión y valores.

Resultados

En este apartado, se busca cumplir con el objetivo del presente trabajo, el cual se propuso analizar la profesionalización de los procesos de gestión del talento humano en empresas de familia de la zona de Córdoba Capital, comparando estos procesos con los que se observan en empresas no familiares. Con el fin de preservar la identidad de las organizaciones estudiadas, se las denominará a continuación como Empresa 1, 2, 3, 4 y 5, siendo empresas no familiares la número 1 y la número 2, y de tipo familiar las numeradas como 3, 4 y 5. Las variables analizadas son las que se dependen de los objetivos propuestos.

Gestión y retención de talentos

En cuanto a las políticas de gestión del capital humano establecidas y reconocidas por los miembros, la Empresa 4 especifica que posee un reglamento interno (código de ética), el cual fue constituido en los últimos meses por los dueños de la empresa y no tiene una influencia de la familia en su totalidad.

En cuanto a los aspectos que la organización considera importantes, la Empresa 1 aclara que la rotación es necesaria en algunas áreas ya que el trabajo es sacrificado, por más de que no sea considerado insalubre.

Al indagar sobre los procesos de gestión de talentos, es posible encontrar similitudes y diferencias entre las empresas familiares y las no familiares, por ejemplo en cuanto a la incorporación de nuevos miembros, como se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1
Aspectos de la gestión de nuevos talentos

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa5
Proceso de selección	Se hacen a través de consultoras.	No especifica.	A través de la página ferniplast.com	Se lleva a cabo a partir de búsqueda interna o una búsqueda externa por medio de Boomerang	Se toma un currículum, se lo pone a prueba y el empleado con mayor antigüedad decide si se queda.
Políticas establecidas	Si	Si	Si	No	Si
Manual de puestos y perfiles	No	No	Si	Si	No especifica.
Aspectos que considera importantes	Monitoreo Rotación	Desarrollo Evaluación Formación	Desarrollo Formación Reconocimiento	Desarrollo y formación	No especifica.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados.

A continuación se detalla la mecánica de retención de talentos extraída de las entrevistas realizadas a los responsables de cada una de las organizaciones:

Empresa 1: Los mandos medios, a partir de la observación y el seguimiento de sus colaboradores, plantean la evaluación del desempeño de determinados empleados en reuniones acordadas para tal fin.

Empresa 2: Se realizan búsquedas internas dentro de la organización cada vez que hay una vacante disponible en algún sector, en las que los participantes se anotan voluntariamente y participan del proceso de selección, el cual consta generalmente de una instancia técnica excluyente, una instancia conductual y una entrevista personal. Se realizan evaluaciones 360° cada 3 meses a todos los colaboradores de la empresa, y se realiza la devolución formal por parte del superior inmediato.

Empresa 3: Para el proceso de selección, se postulan los candidatos en la página de la compañía, estos son receptados en la plataforma y la información es organizada en función a los perfiles de los puestos. Luego se realiza lo que se conoce como *assesment centre* y también entrevistas psicotécnicas a cargo de la Licenciada en Psicología. Se priorizan distintas aptitudes como la proactividad, el trabajo en equipo y los valores personales. Se revisan las evaluaciones de desempeño y competencias, y se permite el

crecimiento y el cambio de sectores mediante las búsquedas internas. La empresa posee una plataforma llamada *Mi formación* donde se suben cursos semanales, técnicos/obligatorios o sobre otros temas. Cada líder se ocupa de las evaluaciones de desempeño del personal de su área, y las compensaciones corresponden a metas numéricas y actitudinales.

Empresa 4: Se establecen objetivos a cumplir anualmente de manera individual (Administración) y grupal (Depósito). Cada jefe es el encargado de realizar la devolución con respecto al cumplimiento de los mismos. Las políticas de compensaciones se aplican a los miembros de la familia y a los que no lo son, y todos los programas de remuneración e incentivos son en base al perfil del puesto de trabajo que tiene la persona.

Empresa 5: La secretaria realiza una reunión anual con el personal, en la que se pregunta cómo vieron el año y se hace un balance en cuanto al sistema de producción, no a nivel humano, en las que se busca poder mejorar la empresa. Esto lo llevan a cabo empleados relativamente nuevos, con antigüedad de dos años, pero no se realizan evaluaciones de desempeño por cada empleado. La secretaria realiza un seguimiento más específico en relación a la venta al público, el trato con la gente, el servicio. La observación del supervisor o dueño determina la decisión para ascender o cambiar de puesto a los empleados, por lo que el proceso es muy informal. La política de compensación se apoya en el presentismo y en el cumplimiento de objetivos y horas extras. En cuanto a los miembros de la familia, los hijos cobran cuando ellos deciden, pero los nietos son tratados como un empleado más de la organización.

Tabla 2
Procesos de retención de talentos

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Encuestas de satisfacción	No	No	Si	No	Si
Evaluación de desempeño	No	Si	Si	Si	No
Programas de desarrollo	Si	Si	Si	Si	No
Políticas de compensación	No	No	Si	Si	Si

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados.

En los datos obtenidos se observa que las empresas no familiares poseen una cantidad menor de estrategias de retención de talentos utilizadas, en comparación con algunas empresas familiares.

Profesionalización

Se detallan aquí aquellos procesos que hacen a la profesionalización de la gestión de talento en las empresas, detallando los que se utilizan en cada una de las empresas que son objeto de estudio de la presente investigación.

Tabla 4
Profesionalización

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Actualización profesional	No	Si	Si	Si	No
Pasantías laborales	No	Si	No	No	No
Acuerdos de confidencialidad	No	Si	Si	No	No
Sistemas de bienestar	Si	Si	Si	Si	Si
Sistemas de reconocimiento	No	Si	Si	Si	Si
Contratos de aprendizaje	Si	Si	Si	Si	Si

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados

Como se ha mencionado en el apartado teórico, el diseño de un plan que gestione los recursos humanos resulta de suma importancia para cualquier empresa, ya que a partir del conocimiento de los intereses tanto del individuo como de la organización, puede

establecerse un vínculo que resulte fructífero para ambas partes, en el cual el empleado se desarrolla profesionalmente y la empresa se beneficia con su buen funcionamiento.

Dentro de dicha planificación, se desarrollan acciones claves como el proceso de detección de talentos de la empresa y la influencia que tienen los encargados en lo que respecta a la retención de los mismos. A continuación se presentan los datos obtenidos en las empresas estudiadas:

Empresa 1: Una o dos veces al año se realiza una evaluación de las personas y de su evolución en el tiempo a fin de detectar una oportunidad o la carencia de alguna aptitud requerida, determinando si existe posibilidad de crecimiento.

Empresa 2: Se realizan búsquedas internas dentro de la organización donde los participantes pueden anotarse voluntariamente. Para búsqueda externa, se realizan publicaciones del perfil buscado en páginas web o en LinkedIn.

Empresa 3: Se realizan evaluaciones psicolaborales y se arman planes a medida de la necesidad de los aspectos a desarrollar.

Empresa 4: El proceso esencial para la detección de perfiles potenciales es a través de la evaluación de desempeño, por medio de un plan de carrera y de formación, y la retención se realiza a partir de incentivos y de condiciones de mejora dentro de la empresa.

Empresa 5: La incorporación y la detección se realizan teniendo en cuenta el currículum de la persona y por recomendación de los empleados actuales. La retención se logra mediante compensaciones y programas de motivación. El Área que tiene más rotación es la de carnicería, donde se hace una prueba de una semana y se evalúa el desempeño de los ingresantes. El empleado con mayor antigüedad es quien toma la decisión.

Nivel de compromiso empresarial

En este sentido, se observa que en el grupo de empresas no familiares la dirección se encuentra principalmente a cargo de terceros, aunque una de ellas aclara que los dueños cooperan en la toma de decisiones y la otra menciona que posee un área de management, que se encarga de monitorear al personal. Dentro del segundo grupo, en cambio, la dirección se encuentra únicamente en manos de los dueños, es decir que en la toma de decisiones, los grupos familiares fundadores o las generaciones siguientes, influyen directamente sobre el rumbo de la organización y del modo de gestionar el capital humano.

A fin de conocer el nivel de compromiso empresarial de cada una de las direcciones, se detallan en el Anexo 3 los valores, la misión y la visión de cada una de las empresas. Por otra parte, se detallan aquí los medios y procesos de comunicación que se utilizan dentro de cada organización, según la información relevada:

Empresa 1: A través de los mandos medios se dan a conocer las novedades o cambios que se puedan dar en la organización.

Empresa 2: Se utiliza la red social Yammer, la cual cuenta con la misma plataforma de Facebook, para todo tipo de comunicación: criterios, novedades, fechas de acreditación de sueldo, cumpleaños, fiestas, desayunos. Hay grupos cerrados dentro de cada sector.

Empresa 3: Posee un workplace donde se comunica desde lo social hasta aspectos más técnicos laborales.

Empresa 4: A partir de Whatsapp y de la cartelera digital ubicada en las sucursales.

Empresa 5: Hay carteles por toda la organización, con el fin de comunicar novedades, cambios o resultados. Para el cobro del sueldo, se comunican telefónicamente con el personal.

Discusión

El objetivo general de este manuscrito científico consiste en analizar la profesionalización de los procesos de gestión del talento humano en empresas de familia de la zona de Córdoba Capital, en relación a los que se observan en empresas no familiares. Para Grillo (2009) es fundamental la responsabilidad de las empresas en este sentido, ya que deben contribuir al desarrollo humano sostenible a través del compromiso y la confianza hacia sus empleados, puesto que una mejora en las condiciones para los trabajadores optimizará también su eficacia, y por el contrario, su falta de gestión llevará a que los mejores talentos decidan irse de la compañía.

Por ende, a lo largo del presente trabajo se investigan los modelos de gestión de talentos en tres empresas familiares y en dos empresas no familiares. Entre las empresas familiares se encuentra una organización con 150 empleados divididos entre las sucursales que posee en la ciudad de Córdoba, en Buenos Aires y en Rosario, Santa Fe; Ferniplast, la cual se dedica al rubro bazar mediante el formato de autoservicio asistido; y una empresa dedicada al rubro carnes, fundada en 1972.

En cuanto a las empresas consideradas no familiares, en este trabajo se incluyen una empresa que se dedica a servicios y consultoría, y otra con más de 30 años de trayectoria en almacenamiento, distribución y logística de productos congelados y refrigerados. Es importante conocer los perfiles que busca retener cada organización, sus responsabilidades y metas, y qué les ofrecerán a cambio de una relación a largo plazo, lo cual se puede observar en la misión y visión que mencionan las mismas.

Dado que el primer objetivo consiste en indagar sobre los procesos de gestión del talento y la importancia de profesionalizar los mismos en empresas de familia, se observa que en las empresas estudiadas los mencionados procesos son llevados a cabo por

responsables o encargados, y hasta por una secretaria, ya que no hay un departamento específico para lo que tiene que ver con Recursos Humanos. Es de esperar que, si cada líder se ocupa de las evaluaciones de desempeño del personal de su área, las mismas resulten ser subjetivas.

En el caso de la Empresa N° 5, que es donde la secretaria realiza una reunión anual a nivel balance con el personal, es el supervisor o dueño quien determina la decisión para ascensos o cambios de puesto de los empleados, lo cual deja a la vista un proceso enormemente informal. Del mismo modo, se observa que las empresas no familiares poseen una cantidad menor de estrategias de retención de talentos utilizadas, en comparación con algunas empresas familiares.

Por ende, en cuanto a la profesionalización de la gestión de talento se observan falencias en las empresas familiares. Sin embargo, a la hora de establecer comparaciones, puede verse que la Empresa N° 1, que no es familiar, también está muy lejos de cumplir con los estándares esperados en este sentido, lo cual no se condice con la importancia que Dolan (2007) asigna a la planificación de los recursos humanos dentro de cualquier organización, la cual permite desde el conocimiento de los intereses tanto del individuo como de la organización, hasta la posibilidad de reducir los gastos relacionados con la rotación de personal y ausentismo.

Como se ha mencionado, las categorías a desarrollar por una organización familiar para estar profesionalizada empresarialmente, se relacionan con la gestión de Recursos Humanos en lo que refiere a formación y capacitación, políticas de selección, remuneración, ascensos, etc., pero también con el diseño organizacional de la empresa y con el gobierno corporativo de la misma. En el ámbito administrativo, esto tiene que ver con la existencia de un consejo de administración y dirección, y en el ámbito familiar,

con el consejo de familia, la planificación empresarial y el protocolo familiar, variables que no han sido consideradas en el presente trabajo. Es por ello, entre otras cosas, que no resulta posible afirmar que las empresas estudiadas puedan catalogarse o no como profesionalizadas empresarialmente.

Por otra parte, en cuanto a la detección de talentos, las cinco empresas mencionan la manera en que lo realizan, ya sea a través de una evaluación de desempeño, mediante búsquedas internas, teniendo en cuenta el currículum de la persona y por recomendación de los empleados actuales, o a través de evaluaciones psicolaborales. La retención, en cambio, se muestra como una tarea complicada para las empresas, las cuales parecen sostener el pensamiento de Sánchez (2013) acerca de las dificultades que ello implica para las empresas de familia, las cuales intentan retener a sus talentos mediante un atractivo paquete de beneficios.

Como se ha mencionado, al momento de crear un diseño estratégico y efectivo de gestión del talento, se debe tener en cuenta el diseño de la carrera profesional de los integrantes de la organización, y la planificación de retención de talentos. Aquí es posible indicar una primera limitación en el presente trabajo, ya que las empresas entrevistadas no fueron claras acerca de la manera en que informan a sus empleados qué perfiles serán necesarios para llevar a cabo sus objetivos, y si les brindan o no (y de qué manera) la posibilidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa. Tampoco se consultó a las mismas acerca de las causas de deserción más comunes, y el porcentaje de estas.

Según Grillo (2009), no siempre el empleado opta por otra empresa porque le ofrecen un mejor sueldo, sino que muchas veces la decisión se relaciona con un mal ambiente laboral, la sensación de que sus capacidades están siendo desperdiciadas, la inexistencia de oportunidades de crecimiento, la falta de trabajo en equipo, o muy

aburrido, o muy estresante. Es por ello que la alternativa de retención más usada suele ser la aplicación de un plan de retención anticipado, pero para ello hace falta un área de Recursos Humanos que lo gestione.

Como sugiere Almadana Abón (2016), aquello que un empleado percibe como contraprestación por trabajar en una determinada organización, está conformado por retribuciones financieras y no financieras, y que existe una correlación positiva entre la compensación y la dirección estratégica de recursos humanos, dada su influencia en la gestión para el desarrollo de políticas retributivas y puesta en marcha de la compensación total.

El segundo objetivo se enfoca en analizar el nivel de compromiso por parte de las empresas para retener al talento y las acciones que las mismas realizan a fin de evitar la desertión. En este sentido, se observa una diferencia entre el grupo de empresas no familiares, y las familiares, ya que en las primeras la dirección se encuentra principalmente a cargo de terceros, y dentro del segundo grupo, en cambio, la dirección se encuentra únicamente en manos de los dueños, por lo tanto la comunicación resulta ser más directa e informal.

Por otra parte, si bien las empresas dicen estar comprometidas en el cuidado de sus empleados, no demuestran acciones significativas en este sentido y sostienen que los empleados se van porque han recibido una mejor propuesta laboral de otra empresa, lo cual hace pensar en la opinión de Grillo (2009) acerca de que los desertores no suelen ser completamente sinceros para no terminar en malas formas con la compañía. Pareciera que las empresas prefieren pensar de esta manera antes que hacer una evaluación profunda para saber qué es lo que está fallando hacia el interior de las mismas.

En este sentido, es importante destacar que el rol que cumplen los jefes en su relación con los empleados, sugiriendo aquí la revisión del tipo de liderazgo utilizado, a fin de ver si este se condice con la posibilidad de favorecer el compromiso hacia la empresa y de generar un adecuado clima de trabajo. Tal como mencionan Vázquez y Suñé (2017), las empresas deben prepararse para la integración entre los líderes actuales y futuros, desarrollando planes que contemplen la identificación, captación y desarrollo del talento.

El último objetivo pretende comparar los modelos de gestión y retención de talentos en empresas familiares y no familiares. Al indagar sobre estos, es posible encontrar similitudes y diferencias entre las empresas familiares y las no familiares, observando que todas ellas realizan procesos de selección, que solo una de las empresas familiares no cuenta con políticas establecidas al respecto, que dos empresas familiares han incorporado el manual de puestos como una herramienta de gestión, y que la mayoría de las empresas pone el acento en el desarrollo y la formación de sus empleados, pero no en la retención de talentos, como era de esperarse.

No es posible saber a ciencia cierta si las empresas familiares se han abocado a la internalización de un proceso de profesionalización empresarial durante las fases de expansión o madurez de su ciclo de vida, propiciando una cultura de respeto y compromiso en cuanto a las normas de participación en la empresa, o si únicamente han adoptado algunas herramientas que son las que se consideraron como variables dentro de la investigación durante el presente trabajo.

Asimismo, se observa que las empresas no familiares poseen una cantidad menor de estrategias de retención de talentos utilizadas, en comparación con algunas empresas

familiares, ya que sólo una de ellas realiza encuestas de satisfacción y evaluaciones de desempeño, y además cuenta con programas de desarrollo y políticas de compensación.

Sin embargo, en opinión de Mina (2015), el verdadero éxito se centra en el talento humano, aunque se ha demostrado que algunas empresas de IT del Área Metropolitana de Buenos Aires no están utilizando todo su potencial de gestión para atraer y retener talento, y lo mismo pareciera ocurrir en las empresas de Córdoba. Será necesario, tal vez, planificar acciones como la realizada por Rey y Calvo (2015), quienes realizaron un análisis de situación de la empresa Fiat Auto Argentina, haciendo foco en cómo gestionan sus talentos, a fin de ofrecer una propuesta de mejora que permita optimizar la gestión del talento en la mencionada empresa.

Mediante la información obtenida, no resulta posible comprobar o desechar la hipótesis acerca de que las empresas familiares poseen una profesionalización insuficiente de sus procesos de gestión y retención del talento humano en comparación con empresas no familiares, dado que las respuestas obtenidas no arrojaron suficiente luz sobre la temática, tal vez a causa del tamaño de la muestra o de una falencia en las guía de pautas aplicada en la entrevista, la cual no profundiza en el tema de la forma que hubiera resultado necesaria.

Por otra parte, tampoco es posible emitir juicio acerca de que un adecuado diseño de planes de carrera profesional en las empresas familiares permitiría gestionar el capital humano de manera de lograr retener al personal más capacitado, debido a que pueden visualizar sus posibilidades de desarrollo. En este sentido, se ha mencionado anteriormente que las empresas no dieron detalles acerca de sus planes de carrera.

Es importante resaltar aquí que no se identifican políticas de mantenimiento de recursos humanos, que permitan establecer criterios de remuneración y promoción de los

empleados, ya sea a fin de establecer una política de retribución vinculada a criterios de mercado y eficacia, o a las prácticas utilizadas para orientar el proceso de promoción de los empleados de la empresa en función de determinados criterios, como pueden ser las competencias, la lealtad, o la antigüedad, entre otros.

Surge entonces la cuestión de entrevistar a los empleados, lo que podría convertirse en una nueva línea de investigación en relación a la temática, la cual permitiría conocer la forma en que estos ven a las empresas, y de ese modo poder determinar si la información obtenida se condice con lo que perciben los empleados.

Además, dado que no se han encontrado otras investigaciones que realicen comparaciones acerca de la gestión de talento entre empresas familiares y no familiares (ni en la provincia de Córdoba ni en otras localidades) resulta complejo arribar a una conclusión, por lo que el aporte del presente trabajo se considera de utilidad en cuanto a lo novedoso de la propuesta y en relación a las líneas de investigación que abre hacia el futuro.

Se puede decir igualmente que el objetivo de analizar la profesionalización de los procesos de gestión del talento humano en empresas de familia de la zona de Córdoba Capital, fue cumplido satisfactoriamente, aunque no así lo referente a la comparación de estos procesos con los que se observan en empresas no familiares, para lo cual no se cuenta con la información necesaria.

Si bien no es posible hacer generalizaciones a partir de estos resultados, cabe mencionar que entre las empresas estudiadas es posible observar ciertos indicios de que algunas empresas familiares cuenten con menos estrategias de gestión de talento que aquellas que no son familiares, pero esto no es una regla ni mucho menos. Haría falta

considerar una muestra más significativa para poder establecer un resultado y las consiguientes generalizaciones en ese sentido.

Por ende, como limitaciones principales se indican el tamaño de la muestra, la poca especificidad en las preguntas realizadas a los dueños y responsables de Recursos Humanos de las empresas estudiadas, y ciertas temáticas que no fueron tenidas en cuenta previamente, como la manera en que las empresas informan a sus empleados los perfiles buscados, si les brindan o no la posibilidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa, las causas de deserción más comunes, y el porcentaje de estas.

A modo de conclusión, cabe mencionar que los antecedentes mencionados se condicen con la información obtenida, apoyando las observaciones del presente trabajo, aunque no existen antecedentes a nivel local que se hayan abocado específicamente a la tarea de comparar empresas familiares y no familiares en cuanto a la gestión del talento humano.

Entre las características observadas, se identifica que las organizaciones de tipo familiar presentan una cultura más bien paternalista, la cual puede observarse en que la autoridad y la toma de decisiones recaen en manos de los miembros de la familia, en que la dirección de la empresa es subjetiva y la toma de decisiones está muchas veces basada en la intuición. En estos casos, la asignación de puestos suele estar basada en relaciones e intereses familiares, dado que la familia no confía en quienes no forman parte de ella, lo cual no favorece la retención de talento en otros empleados que no formen parte del núcleo familiar.

A su vez, los empleados deben cumplir las órdenes de la familia sin cuestionarlas demasiado, por lo que tampoco se trata de un espacio de participación y trabajo en equipo. Es allí donde resulta necesario abordar a la empresa considerando los diferentes

subsistemas que la integran, que son la familia, la empresa y la propiedad, buscando su mayor integración.

En este sentido, el subsistema familiar se define claramente a través de las relaciones por consanguinidad que une a un conjunto de individuos; el de la propiedad se caracteriza por la estructura accionaria de la empresa, la cual puede ser familiar o no familiar, como se observa en el presente trabajo; y el de la empresa, es aquel que hace referencia a las funciones desempeñadas en el negocio. Si bien cada subsistema tiene sus propios objetivos, actividades críticas y órganos de gobierno, no es sino a partir de la integración de estos que se logrará una mejor gestión del talento humano en lo que se refiere a las empresas familiares.

El caso de las empresas no familiares es más complejo, pues la problemática que presentan denota su falta de profesionalización en cuanto a la estructura organizativa, no pudiendo alegar como excusas el crecimiento desmedido o la poca delimitación entre los diferentes subsistemas que son característicos de las empresas familiares.

Finalmente, como nuevas líneas de investigación, se sugiere:

- Realizar un estudio que permita comprobar la importancia de la existencia de un área específica de Recursos Humanos dentro de las empresas familiares y no familiares, como una forma de profesionalización de las mismas
- Tomar una muestra significativa de empresas familiares instaladas en la ciudad de Córdoba a fin de analizar sus procesos de gestión de talento, observando luego si se trata de empresas familiares o no familiares, a fin de evitar el sesgo
- Investigar acerca de la forma en que los empleados perciben a la gestión de talento en las empresas, en relación a las herramientas que estas utilizan y a la utilidad de las mismas

Por último, a modo de recomendación, se sugiere incorporar un área específica con personal idóneo en Recursos Humanos y profundizar en lo que refiere a la gestión de talento dentro de las empresas, ya sea que estas provengan de origen familiar o no, dado que es por ese camino que se alcanza la profesionalización, y por ende, el crecimiento.

De este modo, se espera que las empresas logren:

- Contar con un diseño organizativo adaptado a la naturaleza y dimensiones del negocio;
- Incorporar las herramientas necesarias que les permitan regular y ordenar el funcionamiento de la empresa;
- Crear estructuras de gobierno que puedan dar respuesta al mercado y mantener la continuidad de la organización;
- Disponer de una política clara y coherente en materia de Recursos Humanos;
- Planificar adecuadamente la carrera, formación y capacitación del personal;
- Y trabajar para el mejoramiento continuo y la incorporación de nuevas tecnologías.

Referencias

- Almadana Abón, S.** (2016). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos y Compensación Total*. [Tesis Doctoral]. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Málaga. Recuperado de https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12400/TD_ALMADANA_ABON_Santiago_Antonio.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Carrasco Hernández, A., Sánchez Marín, G. y Meroño Cerdán, A.L.** (2014). Prácticas de Recursos Humanos en la Empresa Familiar: profesionalización y efecto sobre el desempeño. *Revista de Empresa Familiar*, 4(2), 9-24.
- Dolan, S.** (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. 3ª ed. Madrid: McGraw-Hill.
- Grillo, G.** (2009). *La gestión del talento en entornos turbulentos: aplicaciones y aprendizajes en empresas líderes de la Argentina*. [Tesis de Grado]. Universidad de San Andrés, Escuela de Administración y Negocios. Recuperado de <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/805>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. del P.** (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Mina, P. M.** (2015). *Atracción y retención del talento. Problemática en empresas IT de Argentina* [Tesis de Maestría]. Instituto Tecnológico de Buenos Aires.
Recuperado de

https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rey, J. y Calvo, A. (2015). *Propuesta para la identificación del potencial individual en los colaboradores de una empresa automotriz de Córdoba Capital*. [Trabajo Final de Grado]. Licenciatura en Recursos Humanos, Centro Regional Universitario Córdoba, Universidad de la Defensa Nacional. Recuperado de <https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/695>

Sánchez, M. (14 de junio de 2013). 6 súper técnicas de recursos humanos. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/266033>

Vázquez, M. y Suñé, A. (2017). ¿Cuáles son los efectos de la digitalización de los RRHH (e-HRM) en el Desarrollo y Retención del Talento en las empresas? *DITS. Working Paper del Departament d'Organització D'empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya*. Recuperado de <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/110637/DIT-09-2017%20Vazquez%20Sune.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Anexo 1: Consentimiento Informado

Nombre y Apellido del Investigador: Florencia Sosa

La presente investigación consiste en analizar la profesionalización de los procesos de gestión del talento humano en empresas de familia de la zona de Córdoba Capital, determinando el proceso que llevan a cabo las empresas familiares para la retención de talentos y comparando estos procesos con los que se observan en empresas no familiares. Para ello, se realizará una entrevista que permitirá conocer los procesos de gestión del talento existentes en las empresas, los motivos de deserción que señalan los trabajadores y las determinaciones que toma la empresa frente a esto, los procesos estratégicos de retención de talentos y las expectativas de las empresas en este sentido.

Nombre y Apellido del Participante:

Edad:

La participación consiste en responder a un cuestionario/entrevista en profundidad, la cual no implica algún tipo riesgo y se brinda seguridad acerca de la confidencialidad de los datos. Se explicita también que el participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación en cualquier momento de la misma, si así lo desea.

Firma del participante:

Firma del Investigador:

Córdoba

Abril, 2019

Anexo 2: Modelo de Entrevista

- Presentación de la organización, cantidad de empleados, cantidad de miembros de la familia, generaciones.
- ¿Se consideran dentro de la categoría de “empresa de familia”? ¿Cómo se compone la distribución de propiedad familiar y no familiar?
- ¿La dirección o management de la organización está a cargo de los mismos dueños o de terceros?
- ¿Poseen una política establecida y reconocida por los miembros de la organización en relación a la gestión del capital humano?
- ¿Qué aspectos consideran importantes a la hora de gestionar el talento? Considerar, por ejemplo: la selección, desarrollo, formación, remuneración, reconocimiento.
- ¿Cuáles son los valores compartidos y comunicados? Visión y misión de la organización.
- ¿Cuenta con alguno de los siguientes mecanismos en el marco de la gestión del talento humano?
 - a. Actualización profesional SI NO
 - b. Contratos de aprendizaje SI NO
 - c. Pasantías laborales SI NO
 - d. Acuerdos de confidencialidad SI NO
 - e. Sistemas de bienestar SI NO
 - f. Sistemas de reconocimiento SI NO
- ¿Realizan encuestas de satisfacción a sus colaboradores? ¿Y encuestas de liderazgo?

- En cuanto a la evaluación de desempeño ¿todos los miembros de la organización realizan esta evaluación? ¿Cómo gestionan la evaluación de desempeño y el feedback a los colaboradores?
- Comunicación interna (novedades, resultados, cambios) ¿cómo trabajan este aspecto?
- En los programas de desarrollo ¿las oportunidades son equitativas para toda la dotación? ¿Las políticas de compensaciones son iguales para empleados miembros de la familia y los que no son parte de la familia?
- ¿Cuál es el proceso para la detección de perfiles potenciales, su desarrollo y retención?

Anexo 3: Misión, visión y valores

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Valores	Integridad y transparencia. Foco en el cliente. Creatividad Simplicidad Austeridad Calidad. Trabajo en equipo	Responsabilidad Flexibilidad Eficiencia Sustentabilidad Confianza Compromiso	Cuidado Respeto Dedicación Contención Cordialidad Responsabilidad Trabajo en equipo Flexibilidad Solidaridad Equidad Compromiso Honestidad Transparencia .	Compromiso Trabajo en equipo Integridad Humildad Excelencia Creatividad Innovación	Responsabilidad Honestidad Trabajo en equipo Calidez en el ambiente laboral Respeto por el factor humano y ambiental
Visión	Ser un Operador Logístico Integral y Distribuidor brindando un servicio que supere las expectativas, constituyéndonos para tal fin en unos de los referentes en el mercado en cuanto a tecnología, capacidad de almacenamiento, atención y asesoramiento al	Trabajamos para ser una empresa social, económica y ambientalmente sustentable, referente global en la prestación de servicios a las administraciones públicas.	Fortalecer nuestro liderazgo polirubro en el mercado de Córdoba, proyectándonos a nivel nacional. Respetar: los valores humanos, el cuidado del medio ambiente, la inclusión, crecimiento y desarrollo de sus colaboradores. Devolviendo a la	No posee.	Llegar a ser una Avícola modelo en relación al proceso productivo, logrando la optimización de los recursos para llegar al mercado internacional, siempre integrando y respetando el medio ambiente

	cliente, transporte y recursos humanos entregando así un mayor valor agregado		comunidad en la que estamos insertos lo que ésta nos ha dado. NUESTRO LEMA: Si creces, crecemos.		
Misión	Buscamos tener la mejor tecnología, cámaras, transporte y personal. Para lo cual aplicamos los mejores sistemas de trabajo generando adecuados beneficios económicos. Es nuestra prioridad mantener un muy buen ambiente de trabajo y mejorar la calidad de vida de todos los miembros de la organización. Cumplir las normas de seguridad industrial y medio ambiente.	Fortalecemos los sujetos de cobranza de los estados con los que operamos y eficientizamos el recupero de ingresos propios, acercando la recaudación real a la potencial.	Brindar a nuestros clientes el mejor polirubro, con buenos precios. Ofreciéndoles un clima de cordialidad, comodidad y confianza, atento a sus necesidades; siendo su gente el motor del crecimiento	No posee.	Lograr consolidarse dentro de la industria Avícola como una empresa capaz de satisfacer la demanda de huevos del mercado interno regional, con innovación y competitividad orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores a través de productos de calidad.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recabados.