

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Licenciatura En Recursos Gestión de Recursos Humanos

Profesionalización y gestión del talento en pequeñas y medianas empresas familiares

Professionalization and talent management in small and medium family businesses

Silvia Beatriz Dorneles

DNI: 28975671

Legajo: VRHU10218

Tutor Lic. Natalia Gambino

Corrientes - Argentina

– 2020 –

Resumen

El objetivo general del presente trabajo consistió en explorar el grado de profesionalización y las expectativas de la función profesional de recursos humanos para la gestión de talento en las pequeñas y medianas (pymes) empresas familiares de cosecha forestal de la ciudad de Virasoro, Corrientes, comparando con las empresas familiares no encuadradas como pymes (grandes) de la misma zona. Para ello, a lo largo del mismo se investigó los procesos de gestión del talento y su nivel de profesionalización en diez empresas pymes familiares y dos empresas familiares grandes. El alcance de la investigación fue de tipo exploratorio y descriptivo, el enfoque fue de tipo mixto con predominio cualitativo y el método utilizado consistió en la recolección de datos a través de una encuesta y de la realización de entrevistas. La investigación ha permitido confirmar la hipótesis de que no solo el grado de profesionalización de las empresas pymes familiares investigadas es cercano a cero, sino que la mayoría de los dueños de estas, desconocen el alcance de la labor de los profesionales de recursos humanos y la mayoría de las herramientas para la gestión del talento. Dado que no se han encontrado antecedentes de investigaciones que realicen una descripción acerca de la gestión de talento en empresas pymes familiares en la zona, se considera que el presente trabajo aporta utilidad diagnóstica inicial y abre la posibilidad de nuevas líneas de investigación hacia el futuro.

Palabras Clave: Talento – Gestión – Recursos Humanos – Empresas de familia

Abstract

The general objective of this work was to explore the degree of professionalization and expectations of the professional role of human resources for talent management in small and medium-sized (SMEs) family forest harvesting companies in the city of Virasoro, Corrientes, comparing with not classified as SMEs (large) family companies in the same area. To this end, throughout the course, talent management processes and their level of professionalization were investigated in ten family-owned SME companies and two large companies. The scope of the research was exploratory and descriptive, the approach was mixed, with qualitative predominance, and the method used consisted of collecting data through a survey and conducting interviews. The research has confirmed the hypothesis that not only is the degree of professionalization of the investigated Family SME companies close to zero, but that the majority of their owners are unaware of the scope of the work of the human resources professionals and the most tools for talent management. Given that no research history has been found that describes the talent management in family-owned SME companies in the area, it is considered that this work provides initial diagnostic utility and opens the possibility of new lines of research into the future.

Keywords: Talent – Management – Human Resources – Family Businesses

Índice

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 5 |
| Métodos | 20 |
| Diseño..... | 20 |
| Participantes | 20 |
| Instrumentos de recolección de datos | 21 |
| Análisis de datos..... | 22 |
| Resultados | 24 |
| Gestión del talento en pymes de familia..... | 24 |
| Expectativas de la labor del profesional de RRHH..... | 26 |
| Nivel de profesionalización..... | 27 |
| Discusión | 29 |
| Referencias | 39 |

Anexos

Anexo 1: Consentimiento Informado

Anexo 2: Modelo de Entrevista

Anexo 3: Modelo de Encuesta

Introducción

Uno de los principales retos de las empresas del siglo 21 es la gestión del capital humano: fomentar un clima de confianza, mantener un trato ameno y generar oportunidades y desafíos laborales, así como defender ciertos valores con el propósito de lograr que las personas que lo componen den todo su potencial y esto genere un proceso sinérgico donde ambos, empresa y persona se benefician.

Este desafío es aún mayor en las Pequeñas y Medianas Empresas (pymes) familiares, las cuales según diversos estudios representan más del 90% de las empresas que operan en nuestro país, y generan más del 50% del PBI nacional.

La realidad muestra que, en las empresas familiares, la selección y el desarrollo de recursos humanos se presenta como uno de los temas más difíciles de gestionar, puesto que es usual que sus protagonistas prioricen los vínculos de carácter emocional y personal, relegando a un segundo plano las aptitudes profesionales y laborales requeridas por el trabajo. Esta situación se exagera cuanto más pequeños son los centros urbanos donde se emplaza la empresa, dado que se agrega la dificultad que representa la escases de profesionales para la gestión empresarial. Hecho que se lleva a una máxima, donde los empresarios de pymes familiares siquiera saben de la existencia y propósito de algunas profesiones, sobre todo de aquellas más jóvenes, como es el caso de la licenciatura en gestión de recursos humanos.

Existe amplia bibliografía e información sobre la gestión de la empresa familiar, pero casi todo lo publicado se refiere a la dirección y a la relación entre los integrantes de la familia, sin embargo, poco se ha investigado sobre la problemática de los recursos humanos en la Empresa familiar, respecto a la dinámica pura del desempeño del trabajo y la gestión del talento, es decir su gestión objetiva e independiente del vínculo familiar de las personas.

Vale mencionar que en el contexto local, en lo que respecta a la Provincia de Corrientes, no se han realizado trabajos de investigación que enfoquen a nuestro problema de investigación.

Sin embargo, se ha indagado sobre el tema de la profesionalización y de la gestión de los recursos humanos (RRHH), en otras investigaciones, a nivel país en Argentina, las que han sido realizadas en su mayoría en empresas de la zona centro de nuestro país (CABA, Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba), y las cuales nos darán una base sobre la cual partir en algunos aspectos de esta investigación, la cuales citamos a continuación.

Primeramente, Molina Segura (2015) quien en su trabajo de graduación de grado hizo un estudio que apuntó a describir el modo en que las pymes familiares gestionan los problemas asociados a las prácticas de recursos humanos realizado mediante entrevistas a 5 empresas de la zona de Victoria, Buenos Aires, menciona en sus conclusiones que hay diferencias en el tratamiento de los recursos humanos entre el grupo de familiares y no familiares, y que los no familiares perciben que hay prácticas de recursos humanos que favorecen a los familiares por sobre éstos, pero no lo toman como algo tan negativo por resultarles lógica la decisión dado que el que la toma también pertenece al grupo de empleados familiares, por otra parte, dentro del grupo no familiares, sí se aplican prácticas de recursos humanos. Sin embargo, la tensión se encuentra entre los miembros familiares, dado que es allí donde efectivamente se superponen la institución familia y la institución empresa. Es en esta población donde se cruzan las dos realidades, por lo cual, el desafío y el problema está en cómo resolver este cruce en la población de miembros familiares.

Di Trolío (2018) quien analizó en su tesis de maestría de dirección de empresas el liderazgo en empresas pymes de Argentina y su impacto en la gestión del talento, hecho mediante entrevistas y encuestas realizadas sobre 30 personas con personal a cargo y 30 sobre personas en nivel empleados, así como entrevistas a 4 informantes clave, en Buenos Aires, en su investigación señala que los directivos se encuentran muy poco preparados sobre temas

inherentes a la gestión del talento y –como resultado- no muchas empresas pymes cuentan con las herramientas necesarias a los efectos de gestionar el talento de forma eficiente y eficaz. Del mismo modo, indica que las pymes investigadas no contaban con un Departamento de RRHH y, en el caso que existiera, solo se encargaba de liquidar sueldos.

En cuanto a investigaciones hechas en zonas más cercanas (Oberá, Misiones ubicada a 120 km de Virasoro), se cita a Fernandez-Jardón & Martos (2016) quienes analizaron el Capital intelectual y ventajas competitivas en pymes basadas en recursos naturales de Latinoamérica relevando 120 empresas de dicha zona, el cual menciona que en particular en las pymes basadas en recursos naturales, las limitaciones territoriales incrementan ese esfuerzo en relación al capital intelectual. Siguiendo ese modelo, se ha contrastado que el capital intelectual es fuente de ventajas competitivas en empresas del clúster de la madera de Oberá (Argentina). El capital humano aparece como base del capital intelectual. Por lo tanto, se deben promover actividades que potencien la actitud del personal de la empresa, de modo semejante, sería conveniente fomentar la formación de los directivos y trabajadores, necesaria para que las pymes se adapten a la competitividad internacional.

La empresa familiar como subtipo comparte identidad con el resto de las empresas, diferenciándose fundamentalmente de éstas por su conexión con una familia o grupo familiar, que controla buena parte de la propiedad de la empresa y la potestad de la planificación estratégica.

Citando a Molina Parra, Botero Botero & Montoya Monsalve (2016) la comunidad académica en algunas ocasiones tiende a confundir el concepto de empresa familiar con pequeña y mediana empresa, sin reconocer que un gran número de las mayores empresas de un país son empresas familiares. También confunden el término con cualquier tipo de negocio individual o artesanal que las personas ponen en marcha para sustentar las necesidades económicas de la familia, pero sin intención de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen.

Pensadores clásicos como Dyer (1986), Gallo y Vilaseca (1996) o Ward y Dolan (1998) afirman que la definición de empresa familiar debe considerar tres condicionamientos fundamentales: 1. una o dos familias poseen más de 50 % de la propiedad de la empresa; 2. existen miembros de la familia que ocupan cargos directivos o ejecutivos en la empresa y; 3. los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.

Según Hembra (2017) los negocios de familia presentan un alto contenido emocional no solo por parte de los familiares incluidos en el negocio sino también por parte de sus miembros no familiares que usualmente se sienten parte de un proyecto común y tienen acceso a los niveles de decisión de la empresa, no solo como empleados, sino como verdaderos miembros de un proyecto compartido. Así es que, si bien participan de procesos y procedimientos, fundamentalmente comparten valores acerca de cómo se hacen las cosas aquí. Por otra parte, esta lealtad es esperada y valorada en el negocio de familia de una manera muy superior a lo que se podría esperar de una corporación anónima. Para cualquiera que desee comenzar a comprender la lógica de los negocios de familia es imprescindible que reconozca que la estructura misma del negocio requiere de la convivencia de dos sistemas relacionales: el sistema relacional empresario y el sistema relacional familiar.

Antes de abordar el tema de la gestión del talento y de la profesionalización, se cita a Goyzueúa (2013) quien menciona las ventajas y desventajas de empresas familiares. En relación a las Ventajas, se mencionan las siguientes:

Compromiso: Para el fundador la empresa significa su vida debido a que él la creó y está pendiente de su crecimiento. La dedicación y el compromiso se extienden a los demás miembros de la compañía que han aportado algo al desarrollo de la empresa familiar. El sentido de pertenencia juega un rol dominante para los miembros de la familia, ya que éstos juntan sus esfuerzos para que la empresa sea competitiva.

Conocimiento: La mayoría de las empresas poseen una forma particular de hacer las cosas la cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia traspasándose de generación a generación. Los miembros de la familia, especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre.

Flexibilidad: La familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la liquidez, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados.

Planeación a largo plazo: Los miembros de la empresa familiar son más eficientes a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos y maniobrar en caso de acontecimientos imprevistos.

Confiabilidad y orgullo: El hecho de que una sola persona, el fundador, por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para él como para sus descendientes y más aún si sumamos que la mayor parte de las empresas llevan como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.

Cultura estable: En muchas empresas familiares los empleados llevan muchos años trabajando dentro de ella, por consecuencia están conscientes de su filosofía y su manera de operar. Esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitando problemas.

Continuando con Goyzueúa (2013) todas estas ventajas se traducen en los siguientes valores específicos de la empresa familiar:

1. Mayor grado de compromiso y dedicación con el negocio. El empresario arriesga, de forma permanente, el patrimonio, el prestigio y el futuro de su familia. Necesita el éxito y extrema su empeño en lograrlo.
2. Mayor grado de autofinanciación y reinversión de beneficios para financiar el futuro crecimiento de la empresa. Ello conlleva, asimismo, un control más riguroso del gasto.

3. Mejor orientación al mercado. Las empresas familiares, generalmente, tienen sus formas propias de hacer las cosas, un saber como (know how), comercial que no poseen sus competidores y que se transmite a las siguientes generaciones, perpetuándolo como estrategia de dirección.

4. Mayor vinculación con los clientes. El compromiso que caracteriza a las empresas familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y una calidad de servicio más alta, lo que origina un mayor grado de confianza y reputación entre los clientes.

5. Comportamiento más entusiasta de los trabajadores. Generalmente el fundador tiene una mejor relación y siente una mayor responsabilidad hacia sus trabajadores, que le han ayudado al inicio de la empresa, lo que se traduce en una buena valoración de estos hacia él y en sentirse que forman parte de un equipo.

6. Importante afán de superación y capacidad de progreso. Resultado de la alta motivación del fundador por el éxito.

7. Flexibilidad competitiva y capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico. Con efectos notables sobre la estabilidad del empleo.

Finalmente Goyzueúa (2013) por el lado de las Desventajas, menciona las siguientes:

Rigidez. Ya que las empresas familiares tienen un modo de gestión tradicional, los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado.

Desafíos comerciales. Existen tres tipos de desafíos comerciales. El primero es la obsolescencia, que puede ser tecnológica, de fabricación de producto o de marketing. El apego emocional a viejos productos y estrategias sujetos al éxito empresarial, no les permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las transformaciones del entorno. El segundo desafío consiste en el manejo de las transiciones causando incertidumbre entre los empleados,

proveedores y clientes. El tercer desafío consiste en el incremento de capital ya que el negocio familiar tiende a endeudarse.

Sucesión. En cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo, en las empresas familiares, se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia.

Conflictos emocionales. El campo de acción es limitado por factores psicológicos y emocionales. En la empresa familiar, predominan los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados; en la familia prevalece la protección y la lealtad.

Liderazgo y legitimidad. El liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar pues en la sucesión de poder muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder.

Habiendo enmarcado la empresa familiar y la pyme, ahora se profundizará en el marco que atañe al talento, según Chiavenato (2009) el concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales: *Talentos*. Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse. *Contexto*. Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. Sin él, los talentos se marchitan o mueren. Así pues, no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento. La suma de ambos (talento y contexto) proporciona el concepto de capital humano.

En particular según Chiavenato (2009) un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: *1. Conocimiento*. Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI. *2. Habilidad*. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado. *3. Juicio*. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades. *4. Actitud*. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Por otra parte, Hatum (2011) entiende al talento como los conocimientos, habilidades, experiencia, juicio y actitud con las que cuenta una persona a los efectos de realizar una tarea de forma exitosa.

En tanto que Di Trolio (2018) indica que dentro de una organización se pueden encontrar tres tipos de talentos:

✓ *Alto potencial*: Personas que la organización identifica que podrán crecer dentro de la misma por lo menos dos o tres niveles por encima de donde se encuentran en la actualidad. Es decir, que la organización entiende que podrán afrontar, en un futuro, problemáticas más complejas que las que tienen a cargo en la actualidad.

✓ *Alto desempeño*: Personas que la empresa considera que sus aportes resultan relevantes a los efectos del rendimiento obtenido por la organización.

✓ *Talento crítico*: Corresponde a perfiles escasos en el mercado de trabajo y resultan vitales para el futuro de la organización. Complementa lo expuesto, señalando que al evaluar el desempeño y el potencial de una persona resulta igualmente importante analizar los objetivos alcanzados por la persona y la forma en que dichos objetivos fueron logrados.

A su vez, para Hatum (2011) “la gestión del talento es una *actividad estratégica alineada con la estrategia del negocio, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización*”. (p.35)

En relación a la gestión, Chiavenato (2009) continúa diciendo que en la era del conocimiento surgen los equipos de gestión del talento humano, que sustituyen a los departamentos de recursos humanos. Las prácticas de recursos humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de recursos humanos, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación. Los equipos de gestión de talento humano se libran de las actividades operativas y se ocupan de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, de frente al futuro y al destino de la organización y de sus miembros. Las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. El viraje es enorme. A las personas ahora se les considera asociados de la organización que toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados previamente negociados y que sirven al cliente con miras a satisfacer sus necesidades y expectativas. En la era del conocimiento, lidiar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones. Dejó de ser un desafío y se convirtió en una ventaja competitiva para las organizaciones con éxito.

Cuadro de la gestión del talento

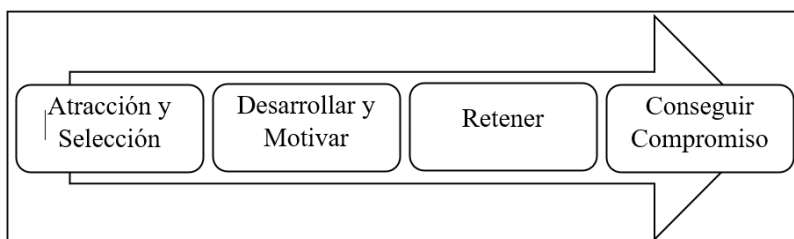


Figura 1. Componentes principales de la gestión del talento. Elaboración Propia

Por otra parte, citando a Hembra (2017), la profesionalización del negocio familiar no consiste en llenar la empresa de graduados universitarios. Consiste en mejorar la controlabilidad del negocio mediante la incorporación de procesos que permitan, entre otras cosas, pasar de explicar cómo ganamos dinero a explicar cómo vamos a hacer para ganarlo. Cuando una organización se profesionaliza, adquiere la capacidad de saber dónde y cuándo gana, dónde y cuándo pierde, cómo resolver sistemáticamente los problemas de crecimiento y cómo controlar ese crecimiento cuando se vuelve una amenaza en sí mismo. En síntesis, la empresa profesionalizada debe ganar en controlabilidad sacrificando lo menos posible la flexibilidad y la capacidad de intuición que la llevaron al éxito. Debe acceder a una controlabilidad que le permita consolidarse y ser lo más medible y predecible posible en sus aspectos críticos. Sin embargo, es deseable que pueda mantener el espíritu entrepreneur que la provee de tensión creativa y le permite mantenerse vigente a través del tiempo. Precisamente, es la combinación adecuada de flexibilidad y control lo que da como resultado una empresa sostenible. La profesionalización es un factor clave para contribuir a la sustentabilidad de la empresa familiar. Pero ello no implica que se deba profesionalizar en cualquier momento y a cualquier costo.

Asimismo, según Hembra (2017) las escuelas de negocios más famosas del mundo han fracasado consuetudinariamente cuando pretendieron pasar en forma lineal las buenas prácticas corporativas a los negocios familiares. Y no se trata de que no sean verdaderamente buenas o que sean impracticables per se. Se trata de que muchas veces desafían el sentido

común, el modo de ser y los sentimientos de las personas concretas que pueden habilitar o bloquear su ejecución. Y, en este sentido, la oportunidad para introducir la nueva práctica, tanto como el modo de hacerlo, son fundamentales para no contradecir las emociones que son los motores que permiten que las cosas se hagan. Precisamente, las emociones comprometidas en el negocio familiar suelen ser tanto el factor clave de su éxito como su temido talón de Aquiles. Y es por eso también que quien no las comprenda y desee dejarlas de lado en función de aplicar modelos de gestión de comprobada efectividad en empresas anónimas, está condenado al fracaso.

Hambra (2017) agrega que una de las problemáticas más recurrentes en la empresa familiar es el pasaje de la informalidad del trato familiar a la formalidad de una organización profesional. Con el tiempo, el crecimiento del sistema familia-empresa-propiedad exige un tratamiento no carente de método. Uno de los factores que más inciden en que dos tercios de las empresas no sobrevivan a la gestión de la primera generación está vinculado con las dificultades y peligros que se presentan en el momento de llevar adelante su proceso de profesionalización.

En última instancia dice Hambra (2017) que la profesionalización es un requisito para el incremento de la sustentabilidad de la empresa, pero no es una salvación mágica ni su éxito está previamente asegurado. Entonces pregunta ¿qué hacemos? a su criterio conviene identificar cada una de las cuatro trampas típicas de este proceso. Después veremos algunas recomendaciones para lograr instalarlo con éxito, a saber:

- *La trampa de la confianza.* Siendo la gran habilidad del fundador el generar negocios por intuición y no pudiendo institucionalizarse la intuición, el líder la trata de transferir a alguien de su confianza absoluta (generalmente un familiar), otorgándole poder por confianza sin tomar en cuenta su verdadera competencia profesional.

- *La trampa del líder.* Es necesario que el líder impulse un cambio en el estilo de liderazgo, reemplazando un estilo en el que “el rey es la ley”, por el desarrollo de un esquema basado en acuerdos compartidos de manera que la ley sea una entidad que esté por encima de la voluntad del rey. Pero, para lograr esto, es imprescindible que el líder tenga la convicción y la tolerancia que le permitan desear que su presencia personal deje lugar a métodos, procesos, procedimientos y relatos que la conviertan en el espíritu con que se hacen las cosas allí.
- *La trampa de la visión.* Una buena Visión debe delimitar con claridad el negocio al que se dedica la empresa y el cliente hacia el cual se orienta. Por supuesto que no necesita decirlo de manera explícita, pero debe hacerlo aun cuando lo represente en una metáfora. Y, por sobre todas las cosas, debe ser claro.
- *La trampa de la estrategia única.* Mientras que las empresas anónimas requieren solo una estrategia de negocios en la cual contemplan los contratos jurídicos y psicológicos con todos sus miembros, las empresas familiares requieren de una estrategia más, la propiamente familiar. ésta afecta tanto a quienes trabajan en el negocio como a quienes no, pero forman parte de la trama parental.

A los efectos de contextualizar la investigación, se ha de mencionar que la provincia de Corrientes se encuentra en la región noreste de la Argentina, también conocida como NEA. La ciudad de Gobernador Virasoro, a su vez está ubicada en el extremo noreste de la provincia a 323 kilómetros a de la capital provincial.

Según surge del portal de internet del municipio entre los años 1980 y 2001, Gobernador Virasoro incremento su población en un 202,45%, dicho incremento responde tanto a su estratégico emplazamiento sobre el antiguo camino real de la yerba hoy devenido en importante corredor de transporte bioceánico, como a su capacidad para atraer inversiones hacia los distintos sectores productivos (yerba, te, forestación, industria maderera).

Como toda localidad del interior del país, la gran mayoría de las empresas son de características familiares y Pymes, salvando muy pocas excepciones, como el caso de la empresa más grande y conocida a nivel nacional de la ciudad la cual es “Establecimiento Las Marías SACIFA”, productora de la yerba mate y té de la marca Taragüi, que con los años se ha diversificado e incursionando en la foresto industria y en la ganadería; la misma es una empresa familiar devenida en una gran empresa, actualmente gestionada profesionalmente en todas sus áreas.

Cuando se hace referencia a pymes, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), el cual es organismo tributario nacional de Argentina define a la pyme como una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, y su encuadre esta dado por el importe de sus ventas totales anuales en pesos, las que no pueden superar determinados montos establecidos. (*Fuente: AFIP PyME*).

En el caso particular, las empresas del sector a estudiar, esto es, las de cosecha forestal, según Mac Donagh (2015) son empresas que encuadran entre las empresas de capital intensivo, ya que el capital como factor de la producción se lleva una alta ponderación de los costos, hecho que las distingue de las empresas de servicios en general, en las que el trabajo es relativamente mas relevante que el capital.

En ese contexto y dada la relevancia local de las pymes familiares y del sector foresto industrial, se ha considerado investigar sobre la gestión de talento en dichas organizaciones, siendo el recurso humano, la pieza esencial para la existencia de una empresa.

Finalmente, siguiendo lo sugerido por Hernandez Sampieri y otros (2014), en base a los conceptos abajo indicados se hará la justificación y validación.

Conveniencia: Dado el vacío de investigación sobre el tema en nuestra región, se entiende que la presente va a aportar una vista local sobre el asunto, la que permitirá a la

profesión, identificar nichos de actuación profesional, así como, ser de base para futuras investigaciones.

Valor Teórico: El estudio pretende describir la situación en las que se encuentran las empresas de la zona, en relación al tema estudiado, hecho que dará lugar a futuros estudios.

Viabilidad: Se ha estimado que el recurso más importante para llevar adelante esta investigación es el tiempo del investigador, ya que se llevara adelante con recursos propios y herramientas web gratuitas, y se cuenta con la aceptación por parte de la mayoría de las empresas de la población a estudiar para responder a las entrevistas y a las encuestas. El tiempo estimado para realizar la investigación rondaría los 3 meses.

El propósito de este trabajo es, sobre la base de un grupo de empresas pymes familiares del rubro servicios de cosecha forestal, radicadas en un pequeño centro urbano de la Provincia de Corrientes, Argentina, analizar cómo éstas gestionan el talento y lograr una descripción de su grado de profesionalización en general, de la gestión de recursos humanos en particular, así como sus expectativas en relación a la labor del profesional de recursos humanos.

La hipótesis que se busca demostrar es que no solo el grado de profesionalización de las empresas pymes familiares investigadas es cercano a cero, sino que la mayoría de los dueños de éstas, desconocen el alcance de la labor de los profesionales de recursos humanos y gran parte de las herramientas de gestión del talento aplicable a sus empresas.

La investigación buscara como Objetivo General explorar el grado de profesionalización, las expectativas de la función profesional de recursos humanos y la gestión del talento en las empresas pymes familiares de cosecha forestal de la ciudad de Virasoro, Corrientes, comparando con las empresas familiares no encuadradas como pymes (grandes) de la misma zona.

Los Objetivos Específicos que permitirán la consecución del objetivo general son:

- * Indagar sobre los procesos de gestión del talento en empresas pymes familiares, y la influencia de su condición de empresa familiar en dicho proceso.
- * Analizar las expectativas de los responsables de las pymes familiares en relación a la labor del profesional de recursos humanos.
- * Relevar el nivel de profesionalización en empresas pymes familiares y comparar con el de empresas familiares no pymes de la misma zona.

Métodos

Diseño

El alcance de la investigación fué exploratorio y descriptivo. Exploratorio, por cuanto no hay investigaciones de este tipo en la provincia de Corrientes, y también de carácter descriptivo, pues buscó relevar características y rasgos del grupo de empresas analizadas, siendo éstas, parte del gran grupo que componen el universo de empresas de la zona, por lo que, con las salvedades del caso, se podrían extrapolar a empresas pymes Familiares de otros rubros.

El enfoque de la investigación fué mixto con predominio cualitativo, ya que desde esa óptica se indagó sobre los procesos de gestión del talento, y analizó las expectativas en relación a la función del profesional de recursos humanos, en tanto que, desde el lado cuantitativo se buscó relevar el nivel de profesionalización en las empresas pymes familiares y se comparó con las empresas familiares grandes de la misma zona. La misma se realizó partiendo de una hipótesis a comprobar, la cual se mantuvo durante el desarrollo del proceso.

La presente investigación fué de tipo no experimental transeccional, pues se realizó sin manipulación de variables, y mediante la observación de los fenómenos tal cual son en su ambiente natural para luego analizarlos, y se recopilaban datos en un único momento (Sampieri y otros 2014).

Participantes

La presente investigación se realizó sobre las 16 empresas dedicadas a la cosecha forestal, de la zona de Virasoro, Corrientes, y buscó determinar su encuadre como empresas pymes familiares, y se relevó la profesionalización en general y de la gestión del talento en particular. Sobre dicha población se encuestó a 10 empresas (más del 50% de la población estimada para lograr una buena representación de la misma). Además de la encuesta, se entrevistaron a 3 de dicha población y 2 grandes familiares del mismo rubro y zona.

Sobre esa población, se realizó un muestreo no probabilístico del tipo intencional dirigido, de modo que se llegue a un rango de empresas que sean representativas de la población.

Es de mencionar que este trabajo de investigación contó con el consentimiento informado por escrito de los participantes, el cual antecede a la entrevista (ver Anexo I) y se incluye en la primera pregunta de la encuesta (ver Anexo III).

Instrumentos

Las técnicas que se utilizaron fueron la entrevista y la encuesta. Para ellas se utilizaron dos instrumentos: la guía de pautas y el cuestionario.

En relación a la guía de pautas de la entrevista, la misma fué de carácter semi estructurada, conteniendo preguntas abiertas, con el principal objetivo de obtener información cualitativa, principalmente en relación a como se gestiona el talento y cuáles son las expectativas en relación a la profesionalización en general y de recursos humanos en particular. Esta se adjunta en el Anexo I.

En lo referido al cuestionario, el mismo se confeccionó al efecto tal que, determine la condición de pyme familiar de las empresas participantes, y que busque indagar cuestiones cuantitativas, con relación al grado de profesionalización, si el mismo es tercerizado, si conoce de herramientas de gestión de talento, entre otras. Todas las preguntas fueron de respuesta obligatoria, sin preguntas abiertas y con descripciones que permitan comprender los puntos consultados. Se envió un link del cuestionario por correo electrónico, a los referentes o propietarios de las empresas analizadas. El contenido del cuestionario se adjunta en el Anexo II.

La confección y compilación de datos de la encuesta se realizó mediante una página web especializada en encuestas, llamada e-encuestas. Previo al envío se llamó a cada uno de los encuestados, indicando el objetivo de la misma, y solicitando su respuesta.

La encuesta se organizó en secciones, las cuales incluyeron preguntas, permitiendo generar la siguiente serie de perfiles: del encuestado, de la empresa, del manejo de recursos humanos en la empresa, de profesionalización, de gestión del talento.

Análisis de datos

Los datos provenientes de las entrevistas fueron analizados en forma de narrativa, en el que se buscó conocer los niveles de profesionalización, donde las empresas entrevistadas se agruparon en pymes y grandes, además se indagó sobre los procesos de gestión de talento, y se analizó sobre qué esperan los empresarios de las pymes familiares de la función profesional de recursos humanos. Se incluyeron referencias a las respuestas que cumplimentan los objetivos planteados para la investigación.

En cuanto a la encuesta, la misma fue volcada en planilla de cálculo, y luego analizada mediante porcentajes, gráficos y tablas, buscando obtener información relevante en cada grupo de preguntas, para luego combinar los resultados de dichos grupos y generar una comprensión más acabada de nuestro objeto de investigación. Asimismo, este análisis permitió identificar características comunes entre las empresas analizadas, tal que estas den lugar a realizar nuevas investigaciones sobre aspectos más específicos, y también ayudará al lector a evaluar la viabilidad de extrapolar o no las conclusiones a otras poblaciones empresarias.

Lo anteriormente dicho, permitió describir la situación de las mencionadas empresas en relación al objeto de investigación, y obtener definiciones al analizar las siguientes variables conceptuales:

- Gestión del talento: comprendiéndose como la atracción, desarrollo, retención y obtención de compromiso por parte de las personas que tienen un diferencial competitivo. En su definición operativa, se han evaluado métodos y herramientas presentes en las empresas, a partir de la información recolectada a través de la encuesta en la sección perfil gestión de talento y en

entrevistas con las preguntas ¿De que manera, considera Ud. que gestiona el talento dentro de su empresa? y ¿Qué importancia cree usted que tiene que una empresa cuente con herramientas de gestión de talento?

- Influencia de la condición de empresa familiar en la gestión del talento: la empresa de familia comparte identidad con el resto de las empresas, diferenciándose fundamentalmente por su conexión con una familia, y por lo tanto tienen un alto contenido emocional, el cual tiene ventajas y desventajas. En su definición operativa, se han evaluado como influyen las ventajas y desventajas en el éxito de las empresas y este en la atracción, retención y desarrollo del talento, a partir de la información recolectada en la sección ventajas y desventajas de la empresa familiar de la encuesta.

- Expectativas de la gestión profesionalizada de recursos humanos, asumiendo esta como la desempeñada por una persona formada específicamente para gestionar recursos humanos en todos sus aspectos. En su definición operativa, se han evaluado si considerarían contratar un profesional de recursos humanos para implementar alguna de las herramientas de gestión de talento, a partir de la información recolectada en la última sección de la encuesta y en las entrevistas con la pregunta ¿Que cree que un profesional de recursos humanos podría ofrecer en su empresa?

- Profesionalización. Conceptualmente no consiste en llenar la empresa de graduados universitarios. Consiste en mejorar la controlabilidad del negocio mediante la incorporación de procesos que permitan consolidarse y ser lo más medible y predecible posible en sus aspectos críticos. En su definición operativa, se han relevado cantidad de profesionales totales, y también los procesos de recursos humanos (ej. manual de puestos, encuestas de clima, etc.) presentes en las empresas, a partir de la información recolectada en la encuesta en la sección Perfil de recursos humanos y perfil de profesionalización y en las entrevistas mediante la pregunta ¿Qué grado de profesionalización considera que tiene su empresa?

Resultados

En este apartado, se buscó cumplir con el objetivo del presente trabajo, el cual se propuso explorar el nivel de profesionalización y del talento en particular, así como analizar las expectativas de los empresarios en relación a lo que ofrece esta profesión en empresas pymes familiares de la zona de Virasoro, Corrientes, tomando como parámetro la profesionalización en empresas familiares grandes de la misma zona. Las variables analizadas, cuyos resultados se exponen a continuación, son las que derivan de los objetivos propuestos.

Gestión del talento en Pyme de familia y la influencia de ser familiar en dicho proceso.

Según la encuesta el 70% de los encuestados manifestó no haber oído previamente sobre gestión de talento, y el 80% respondió no tener ninguna herramienta para gestionar el talento.

Por el lado de las consideraciones de qué aspecto es más influyente a la hora de gestionar el talento, los mismos se presentan en la Figura 2.

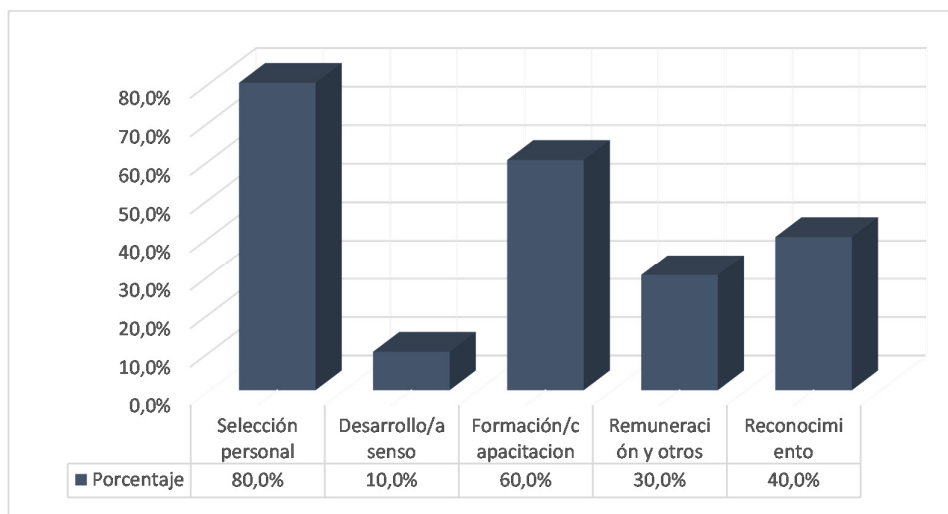


Figura 2. Qué aspectos consideran importantes a la hora de gestionar el talento. Indica el % de los encuestados que marcaron cada aspecto, sobre el total.

Siguiendo con los resultados de la encuesta, el mecanismo que se observó presente en un 60% de las encuestadas, para gestionar el talento, ha sido la remuneración variable.

En tanto que el 90% de los encuestados han identificado entre sus colaboradores los perfiles de alto desempeño. En relación a perfiles de alto potencial el 50% lo tiene identificado, y los perfiles de talento crítico, el 30%.

Las encuestas realizadas nos muestran como las ventajas de empresa de familia juegan un rol importante en el éxito del negocio, y por tanto, en la atracción y retención de talento, según se puede observar en la Figura 3.

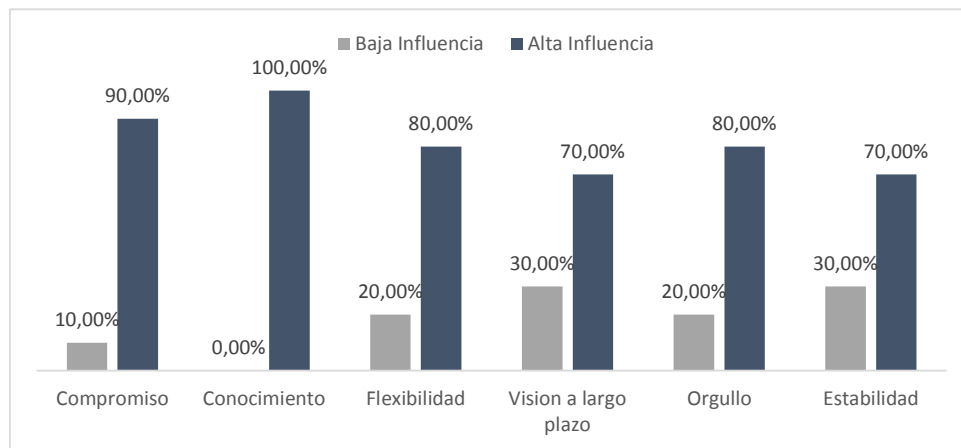


Figura 3. Ponderación de las ventajas de empresa de Familia. Se han agrupado las respuestas muy influyente y bastante influyente en la columna de alta influencia, y las repuestas poco y nada influyente en la columna de baja influencia.

En relación a las desventajas de empresas de familia y como estas influyen en contra del éxito del negocio, la respuesta más sobresaliente ha sido la sucesión, la cual fue considerada como muy influyente por el 60%, y bastante influyente por el 20% de los encuestados.

En lo que respecta a las entrevistas realizadas a las pymes, el concepto de gestión de talento era vagamente conocido por una de ellas, en tanto que desconocido por las otras dos. El elemento común de gestión de talento presente en las entrevistadas es la remuneración variable por producción.

Tabla 1

Aspectos de la Gestión de talento

| | Pyme 1 | Pyme 2 | Pyme 3 | Grande 1 | Grande 2 |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Políticas de RRHH establecidas | No | No | No | Si | Si |
| Perfil de Puestos Manual Puestos | Si No | Si No | Si No | Si Si | Si Si |
| Privilegios a familiares | No | Si | Si | Si | No |
| ¿Como Gestiona el talento? | Informalmente según el criterio del dueño | Informalmente según el criterio del dueño | Informalmente según el criterio del dueño | Se define en la política, y se aplica por el sector de RRHH | No tiene política exteriorizada de gestión de Talento |

Fuente: elaboración propia a partir de datos recabados en las entrevistas

Expectativas de la labor del profesional de RRHH

El 100% de los encuestados, han indicado que creen que aplicar herramientas de gestión de recursos humanos, mejoraría el desempeño de su negocio en el corto/mediano plazo, sin embargo, solo un 60% consideraría contratar un profesional de recursos humanos para aplicarlas.

La encuesta nos muestra que el 80% de los encuestados no cuenta con profesionales (de ningún área), en su plantel, y ese mismo porcentaje se repite en respuesta negativa a la pregunta de si considera necesario alguna incorporación en el mediano plazo.

En relación a las entrevistas, el 100% de los empresarios pyme entrevistados, se mostraron interesados en contar con un servicio externo profesional de recursos humanos.

Tabla 2.

Aportes esperados del profesional de RRHH

| | Pyme 1 | Pyme 2 | Pyme 3 | Grande 1 | Grande 2 |
|---|---|--|---|--|--|
| Aportes esperados del profesional de RRHH | Sistemas de trabajo y mejoras en procesos | Mejoras en como interactuar con la gente | Desarrollar el potencial de sus colaboradores | Prever contingencias e identificar oportunidades de mejora | Sustentabilidad y previsión. Creatividad en presentar soluciones |

Fuente: elaboración propia a partir de datos recabados en las entrevistas

Nivel de profesionalización

Según la encuesta, la dirección o gerencia general en el 90% no está profesionalizada. Por otra parte el 80% respondieron no tener profesionales en planta permanente. Y finalmente el 80% no considera necesario incorporar profesionales a su nómina.

Inicialmente en relación al perfil de manejo profesional de recursos humanos que tienen las empresas, la encuesta ha relevado que ninguna de las encuestadas cuenta con políticas escritas de recursos humanos, y solo 30% tienen manual de puestos. Por otra parte, ninguna ha contratado una búsqueda de personal a terceros.

En las entrevistas realizadas las 3 empresas pymes indicaron que para servicios específicos de la operación, especialmente de mantenimiento, se bastan con la contratación de profesionales independientes. No han considerado seriamente incorporar profesionales de grado a su plantel. Solo una de las entrevistadas manifestó contar con un personal técnico en su nómina.

En relación a los servicios profesionales, tales como los contables, legales y de seguridad e higiene, tienen un contrato de servicios con un profesional que les provee los mismos.

Por el lado de las empresas grandes, por contraste, según surge de las entrevistas la profesionalización es un requisito definido en los perfiles de puestos y es asumida como un hecho. Ambas realizan la búsqueda y selección a través de su departamento de recursos humanos, la cual se hace de manera metódica y profesional, buscando cubrir el perfil de la vacante con el mejor candidato posible. En tanto que solo una de las dos cuenta, además, con otras herramientas formalizadas de gestión de talento, tales como encuesta de clima laboral y eventos de devolución de jefes a subordinados, donde se realiza el reconocimiento.

Tabla 3

Grado de Profesionalización

| | Pyme 1 | Pyme 2 | Pyme 3 | Grande 1 | Grande 2 |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|
| Grado de Profesionalización | Sin profesionales de grado ni pre grado | Sin profesionales de grado ni pre grado | Sin profesionales de grado uno de pre grado | Desde nivel jefatura, todos son profesionales | Desde nivel jefatura, todos son profesionales |

Fuente: elaboración propia a partir de datos recabados en las entrevistas

Las encuestas nos muestran la poca relevancia que las pymes familiares le dan a la formación profesional a la hora de contratar un colaborador, según se observa en la figura 4:

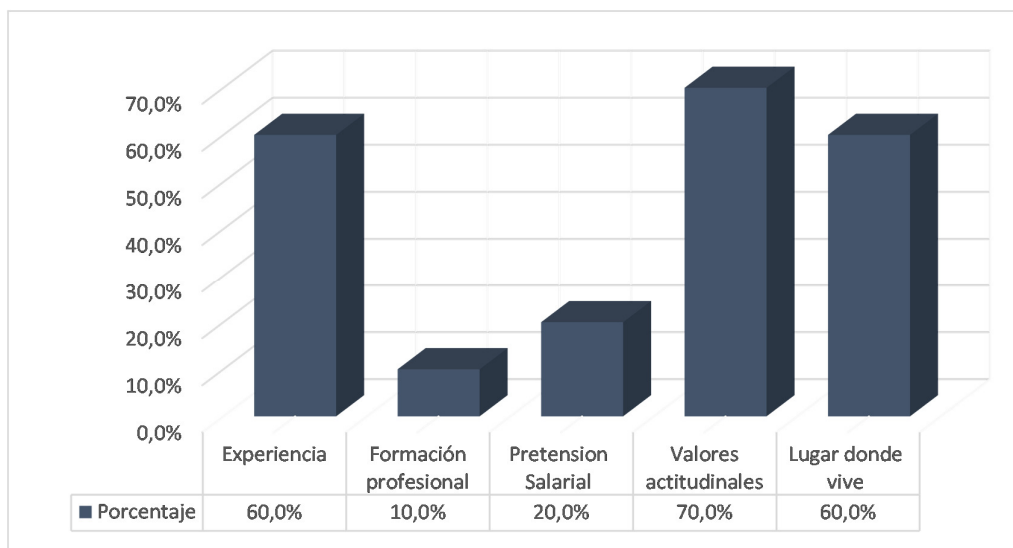


Figura 4. Qué se prioriza a la hora de cubrir una vacante. Refleja el % de los encuestados que marcaron cada aspecto, sobre el total.

Discusión

El objetivo general del presente manuscrito científico consiste en explorar cuánto conocen y qué esperan los empresarios pyme familiares en relación a la función del profesional de recursos humanos e indagar sobre los procesos de gestión del talento en las mismas, y a partir de ello poder realizar una primera descripción sobre éste aspecto en esta zona de la Argentina. Para lograrlo se releva las expectativas de los empresarios de pymes familiares sobre la labor del profesional de recursos humanos, el cómo dichos empresarios gestionan el talento, y el nivel de profesionalización presente en las empresas pymes familiares comparadas con empresas familiares grandes de la región. Siendo ésta la primera investigación de esta temática en la zona, y habiendo pocas en el país que relevan características entre empresas pymes familiares sobre las cuestiones mencionadas, nos abre el camino a comprender mejor la relación de las pymes familiares con la gestión profesional de sus recursos humanos y del talento en particular.

Para Chiavenato (2009) durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto sustentado en buenas ideas, vigor y entusiasmo que haya sido impedido por falta de efectivo o de recursos financieros. Existen industrias cuyo crecimiento se vio dificultado porque no pudieron mantener una fuerza de trabajo eficiente y entusiasta; les faltó capital intelectual. El panorama del futuro se relaciona con el talento, las competencias y el capital intelectual, con la administración de recursos humanos al frente. Las personas constituyen el principal activo de la organización. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Para ello a lo largo de este trabajo, se investigan como gestionan sus recursos humanos y el talento, las pymes familiares de la ciudad de Virasoro, Corrientes, dedicadas a la

cosecha forestal. Un 70% de las investigadas tienen una dotación de 11 a 25 empleados y el resto son más pequeñas, en tanto que su año promedio de fundación es el 2003. En todas ellas la dirección se halla a cargo de su fundador. Según Mac Donagh (2015) las empresas de cosecha forestal, encuadran entre las empresas de capital intensivo, y como no abastecen a la industria papelera, encuadran en empresas de cosecha forestal medianas.

En cuanto a las empresas familiares grandes de la zona, en este trabajo se incluyen una empresa que se dedica a la producción de energía a partir de biomasa forestal, y una empresa productora de yerba mate, ganadería y forestación.

El primer objetivo se enfoca en indagar sobre los procesos de gestión del talento en empresas pyme de familia, y uno de los hallazgos más llamativos de éste trabajo es que se trata de un concepto desconocido por la gran mayoría de las empresas investigadas y que casi ninguna contaba con herramientas para gestionar el talento.

En el punto específico de gestión de talento se encuentra como mecanismo presente entre los encuestados el hecho de que cuentan con sueldos variables, que luego en la entrevista se indagó sobre el punto y surgió ahí que esta forma de compensación es la manera en que históricamente se remunera al personal operativo del sector de servicios de cosecha forestal. Se entiende que éste es un elemento distintivo del rubro ya que pone en evidencia de forma automática el personal de alto desempeño definido por Di Trolío (2018) como las personas que la empresa considera que sus aportes resultan relevantes a los efectos del rendimiento obtenido por la organización. Con esta manera de compensar se otorga reconocimiento económico al empleado de alto desempeño, creando así un círculo virtuoso de premio a la productividad. Este hecho hace un importante contraste con los rubros que no cuentan con remuneración variable por producción, lo cual debe ser tenido en cuenta a la hora de extrapolar directamente los resultados de la presente investigación a aquellas pymes que no otorguen remuneraciones variables a sus empleados.

Por otro lado, la investigación muestra que la gran mayoría de las pymes familiares relevadas han considerado que para gestionar el talento, una buena selección a la hora de incorporar personal es el factor más importante. Dada la importancia que este proceso tiene para las empresas investigadas, el mismo lo realizan los dueños personalmente, valiéndose sobre todo de consultas y recomendaciones de sus colegas y conocidos. Este punto y el conocimiento de la operación en cabeza del dueño, permite que se puedan incorporar personas aun a niveles de supervisión, sin poner mucho cuidado en cuestiones como la formación profesional (que es requisito excluyente en las empresas grandes), y que se pueda tener en cuenta a personas que tienen el talento, la capacidad y las actitudes necesarias, y que no han tenido la posibilidad de acceder a una formación profesional, factor que es muy común en los pequeños centros urbanos del interior del país, como es el caso de la zona donde se emplazan las empresas investigadas.

Si consideramos que las empresas relevadas en promedio han iniciado sus actividades en el año 2003, por lo que al 2020 ya han sobrellevado varias crisis económicas tanto a nivel nacional como internacional y fuertes cambios tecnológicos a nivel general, como en el rubro específico, podemos inferir que esta supervivencia no hubiera sido posible sin contar con talento y con una mínima gestión del mismo, aunque ésta sea realizada de manera informal.

De ahí que en la indagación se analizan las ventajas de empresa de familia y se las ubica como elementos importantes en la atracción y retención de talento, entre los que se destacan:

-El Conocimiento: la mayoría de las empresas familiares poseen una forma particular de hacer las cosas, ese singular modo ha sido su sello distintivo y en muchos casos su factor de éxito, por lo que se lo atesora entre los miembros de la familia. Este factor ha sido destacado como importante por todos los investigados e influye en términos de gestión de talento a la hora de

la evaluación del desempeño y también en la selección, pues ese saber implica conocer qué aptitudes y actitudes son las más importantes para el éxito del negocio.

-El compromiso que hay en la relación empleado empleador tal como indica Goyzueía (2013) se traduce en un valor específico, el cual es, un comportamiento más entusiasta de los trabajadores. Generalmente el fundador tiene una mejor relación y siente una mayor responsabilidad hacia sus trabajadores que le han ayudado al inicio de la empresa, lo que se traduce en una buena valoración de estos hacia él y en sentirse que forman parte de un equipo. Este elemento ha sido altamente valorado por los investigados e influye en la atracción y retención del talento, dado que el hecho de formar parte va más allá de las compensaciones, por lo que el empleado al evaluar alternativas de trabajo, este punto juega un rol importante.

-La flexibilidad: Goyzueía (2013) afirma que la familia propietaria de la empresa está dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la liquidez, virtud que se convierte en ventaja competitiva porque aporta capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico. Este factor también ha sido altamente ponderado por los entrevistados, y se puede aseverar que juega un papel importante en la retención ya que en situaciones de crisis el sacrificio es compartido.

En relación a las desventajas de empresas de familia la sucesión es la que ha recibido mayor ponderación. Goyzueía (2013) dice que en cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo, en las empresas familiares se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia. Por lo que esto pone en riesgo una de las grandes virtudes de las empresas familiares, que es el vínculo laboral a largo plazo, trayendo incertidumbre sobre el futuro de la empresa, la relación con los nuevos responsables de la misma, dando así lugar a que las personas talentosas, y que por tal virtud cuentan con más oportunidades, analicen la posibilidad de cambiar de trabajo donde la estabilidad no esté en duda.

El segundo objetivo busca analizar las expectativas de los responsables de las pymes familiares con relación a la labor del profesional de recursos humanos. En este sentido los encuestados, han indicado en su totalidad que creen que aplicar algunas herramientas de gestión de recursos humanos mejoraría el desempeño de su empresa en el corto/mediano plazo, sin embargo solo apenas más que la mitad consideraría contratar un profesional de Recursos Humanos para aplicarlas. Como menciona Hembra (2017), se puede decir que están ubicados en la trampa del líder, la que indica que es el líder quien debe dejar su posición de soberano en la empresa, donde “el rey es la ley” y dar lugar a acuerdos compartidos, métodos, procesos, procedimientos y relatos que lleven el espíritu del fundador.

Si a esto le sumamos el hecho de que tan solo una de las empresas investigadas tiene su dirección profesionalizada, nos explica la mayor resistencia a la idea de profesionalizar presente en las empresas en cuestión. Pues de las entrevistas hechas a las pymes (cuyos titulares carecen de formación universitaria), se ha relevado que tienen idealizado al profesional como algo lejano a ellos y a sus necesidades operativas.

Los empresarios pyme entrevistados, luego de que se le explicara el alcance de la profesión de recursos humanos, y habiendo comprendido la función práctica de las herramientas presentadas, se han mostrado interesados en contar con un servicio externo que les aporte mejores prácticas para la gestión de los recursos humanos de sus empresas.

El último objetivo busca relevar el nivel de profesionalización en las empresas familiares pymes y comparar con empresas familiares grandes (no pymes) de la misma zona. Al indagar sobre los mismos se puede destacar que las diferencias entre unas y otras son muy notorias. Las empresas grandes entrevistadas, tienen un departamento o gerencia que lleva adelante las políticas corporativas de recursos humanos, de una manera totalmente profesionalizada. Por el lado de las pymes familiares investigadas, ocho de diez no cuentan con ningún profesional en nómina y las restantes solo cuentan con un profesional en el área producción, con lo que eso nos lleva a afirmar que las pymes investigadas no cuentan con

profesionales de recursos humanos en su nómina. De la entrevista, se pudo observar que dos de las tres entrevistadas desconocían la función y/o alcance del profesional de recursos humanos.

Hambra (2017) indica que la profesionalización es un factor clave para contribuir a la sustentabilidad de la empresa familiar. Pero ello no implica que se deba profesionalizar en cualquier momento y a cualquier costo. Se requiere oportunidad y autoridad para llevarlo adelante de manera exitosa. Por otra parte la profesionalización del negocio familiar no consiste en llenar la empresa de graduados universitarios, sino que consiste en mejorar la controlabilidad del negocio mediante la incorporación de procesos que permitan, entre otras cosas, pasar de explicar cómo ganamos dinero a explicar cómo vamos a hacer para ganarlo.

Por el lado de los procesos de gestión de personal, desde la búsqueda hasta el despido son llevados adelante por el dueño. La única herramienta de recursos humanos que mencionaron tener los entrevistados es la descripción de puestos, la cual fue confeccionada por ellos mismos con medios propios, sin participación de profesionales en recursos humanos y las incorporaron por exigencias de sus contratantes y del preventista, siendo éstas descripciones una forma más en una carpeta, sin uso alguno para los fines que se le asigna desde la gestión de recursos humanos. Lo cual nos permite afirmar que es casi inexistente la profesionalización de procesos del área de recursos humanos.

Mediante la información obtenida se puede comprobar la hipótesis planteada, la cual versa que no solo el grado de profesionalización de las empresas pymes Familiares investigadas es cercano a cero, sino que la mayoría de los dueños de éstas desconocen el alcance de la labor de los profesionales de recursos humanos y gran parte de las herramientas de gestión del talento aplicable a sus empresas.

En ésta investigación se observa, que en las grandes empresas entrevistadas la profesionalización es un requisito que se descuenta como excluyente ya desde los niveles de

jefaturas y gerencias de área (incluso ciertos puestos de supervisión son cubiertos por profesionales), en tanto que en las empresas pymes familiares consultadas es algo casi inexistente, visto que solo una tiene su dirección general profesionalizada, y que dos de las diez analizadas tienen solo un profesional en su empresa mientras que el resto carece de profesionales en nómina. Y a este punto le podemos sumar que la gran mayoría de los encuestados ha indicado que no considera incorporar ningún profesional a su empresa en el mediano plazo.

Sin embargo, las empresas pymes familiares relevadas cuentan con contratos externos fijos con determinados profesionales, como ser contables y de seguridad e higiene, y además realizan contrataciones puntuales de servicios profesionales específicos (sobre todo mantenimiento) y podríamos decir que consideran este asesoramiento como suficiente para su presente y mediano plazo.

Dado que no se han encontrado otras investigaciones que analicen la profesionalización en recursos humanos ni la gestión de talento en empresas pymes familiares en la provincia de Corrientes, 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. Sin embargo, se han utilizado como referencia tres investigaciones que tratan el tema en otras regiones del país.

Si comparamos la presente investigación, con la realizada por Fernandez-Jardón & Martos (2016), quienes estudiaron pymes madereras basadas en recursos naturales ubicadas en la ciudad de Oberá Misiones (a 124 kmt. de Virasoro, Corrientes), refieren a que estas presentan limitaciones de capital intelectual, por lo que se puede afirmar que la presente la corrobora, mostrando el escaso nivel de profesionalización en general y de recursos humanos en particular y el desconocimiento de herramientas de gestión del talento, siendo este elemento central del capital intelectual de una empresa, y vital en su estrategia y sustentabilidad a largo plazo.

El presente trabajo ratifica la conclusión de Di Trolío (2018) quien demuestra su hipótesis de que las pymes Argentinas están lejos de comprender la importancia de gestionar el talento y el impacto que produce en los resultados del negocio.

A lo largo de esta investigación se han encontrado algunas limitaciones a su alcance, entre las que podemos mencionar: que la población elegida para realizar la investigación tienen características muy específicas, entre las que se destaca la de contar con un proceso intensivo en capital, hecho que implica un límite a la extrapolación de resultados; en relación al método, el trabajo de campo ha sido afectado por el hecho de que el mismo se llevó adelante en medio de la pandemia causada por el COVID-19, lo que requirió que la encuesta sea realizada vía web, sin posibilidad de que el encuestador aclare dudas sobre conceptos desconocidos por los encuestados, en tanto que para las entrevistas, las correspondientes a empresas grandes, se tuvieron que realizar telefónicamente y por correo electrónico, lo cual también resta interacción con el entrevistado; en cuanto al muestreo de la encuesta, este ha sido no probabilístico dirigido (no aleatorio), ya que de la población se encuestaron a las pymes familiares a las cuales se tuvo acceso; no se ha profundizado respecto a los temas inherentes a compensaciones (salario, incentivo y beneficios), tema que se encuentra relacionado con la gestión del talento; no se ha relevado la oferta de profesionales o consultoras independientes de recursos humanos en la zona, como para poder correlacionar eventualmente la falta de oferta con la escasa profesionalización de la gestión de recursos humanos en las pymes; por otra parte, tampoco se consultó sobre las razones por las que no consideran incorporar o contratar profesionales en el mediano plazo; no se han entrevistado a los empleados para conocer su punto de vista en relación a los conceptos que implican ventajas y desventajas en las empresas de familia y como estos influyen en el atractivo que estas empresas proyectan y en su decisión de permanecer en ellas cuando ya forman parte de las mismas.

De cualquier manera, se requiere aclarar que las limitaciones detalladas anteriormente no han sido un obstáculo a los fines de arribar a conclusiones razonables al respecto de los objetivos e hipótesis del presente proyecto de investigación.

En relación a las fortalezas de la investigación, está el hecho de haber alcanzado más de la mitad de las empresas que conforman la población mediante la encuesta y de las cuales tres además fueron entrevistadas lo cual nos da una mejor comprensión de los conceptos analizados.

Este estudio aporta una primera evidencia de la descripción de la profesionalización de recursos humanos y de la gestión del talento de las pymes familiares de la zona de Virasoro, Corrientes, que permite un punto de partida para siguientes investigaciones científicas del área.

Del presente trabajo, podemos resumir en el plano teórico que el talento es el elemento más importante de una organización en términos estratégicos, y por lo tanto la gestión del mismo es un requisito indispensable para la sustentabilidad de la empresa al largo plazo, sobre todo en el contexto actual, en el que los cambios se aceleran, y la capacidad de acompañarlos y aun propiciarlos depende del talento de la gente que la compone.

Como conclusión del presente trabajo, se puede afirmar, que las pymes familiares investigadas no están profesionalizadas en la gestión de recursos humanos, ni cuentan con asesoramiento externo de profesionales del área, por lo tanto tampoco cuentan con conocimiento de la gestión del talento como concepto, y desconocen la mayoría de las herramientas apropiadas para llevarlo a cabo. Sin embargo, las empresas se mostraron abiertas y con buenas expectativas en relación a incorporar herramientas y procesos de gestión de recursos humanos y del talento, con vistas a mejorar el manejo del personal de sus empresas.

Se recomienda ampliar la difusión de las herramientas de gestión de talento, mediante cursos presenciales o en línea, de forma que los empresarios pymes aumenten su conocimiento sobre estas herramientas y consecuentemente sobre la profesión de recursos

humanos. Finalmente, como nuevas líneas de investigación se sugiere: realizar un estudio que indague cuales son los aspectos de recursos humanos más relevantes, es decir aquellos que aporten mayor valor e impacto, aplicables a las empresas pymes familiares; investigar acerca de la percepción de los empleados en relación a las ventajas que ofrecen las empresas de familia a la hora de atraer y retener el talento en las empresas.

Referencias

Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) (2020) *Información sobre el Registro MiPyme*. Recuperado de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano* (3ª ed.) Mexico: Mcgraw-Hill.

Di Trolio, G. (2018) *Gestión del talento y liderazgo - Ideas para la mejora en Pymes Argentinas*. [Tesis de Maestría]. Universidad de Palermo en Dirección de Empresas. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://dspace.palermo.edu/dspace/handle/10226/2117>

Fernandez-Jardón, C. & Martos, M. (2016). Capital intelectual y ventajas competitivas en pymes basadas en recursos naturales de Latinoamérica. *Revista Innovar Journal* Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512016000200117&script=sci_abstract&tlng=en

Goyzueía Rivera, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, núm. 31, abril, 2013, pp. 87-132 Universidad Católica Boliviana San Pablo, Cochabamba, Bolivia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941261003>

Hambra, J. (2017) *La pyme familiar*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Sevagraf.

Hatum, A. (2011) *El Futuro del Talento*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. del P. (2014).

Metodología de la investigación. (6ª ed.). México: McGraw-Hill.

Mac Donagh, P. (2015) Los contratistas de cosecha de plantaciones forestales. análisis de las funciones de producción y de la influencia de la innovación tecnológica como factor en las mismas. [Tesis Doctoral] Doctorado en Ciencias Agropecuarias. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Agronomía, Escuela para graduados, Área Ciencias Agropecuarias. Recuperado de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=bibunfa.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=023656>

Molina Parra, P., Botero Botero, S., Montoya Monsalve, J. (2016) Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Revista Pensamiento & Gestión*, núm. 41, 2016, pp. 116-149. Universidad del Norte Barranquilla, Colombia. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087006>

Molina Segura, M. (2015) El desafío de la gestión de recursos humanos en PyMEs familiares. [Trabaja Final de Grado] Contador Público y Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de San Andrés. Escuela de Administración y Negocios. Recuperado de <http://repositorio.udesu.edu.ar/jspui/handle/10908/11862>



Municipalidad de Gob. Virasoro. Pagina web oficial. Recuperado el 15 de Abril de 2020 de

<https://www.virasoro.gob.ar/index.php/la-ciudad/poblacion/evolucion-demografica>

Anexos

Anexo I – Consentimiento Informado

Virasoro, xx/05/2020

Estimado Sr. Xxx

Mediante el presente, le solicito tenga a bien brindarme su consentimiento para incluir sus repuestas a nuestra entrevista, en la investigación que estoy llevando a cabo.

En lo particular estos son los datos de la referida investigación:

Nombre y apellido del investigador; Silvia Beatriz Dorneles

Descripción breve acerca de qué trata la investigación; Indagar el grado de conciencia de la función profesional de RRHH para la gestión de talento en las empresas pymes familiares de cosecha forestal de Virasoro, Corrientes.

Nombre y apellido del participante; xxxx Edad;

La participación NO implica algún tipo riesgo debido a que la misma es meramente exploratoria para conocer como se gestionan los RRHH en general y el talento humano en vuestra empresa.

Vale decir que sus datos serán tratados de manera confidencial.

Finalmente, vale mencionar que Ud. puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación en cualquier momento si así lo desea;

Firma del participante;

Su firma;

fecha y lugar

Anexo II – Modelo de Entrevista

El principal objetivo de esta será obtener información cualitativa, principalmente con relación a como se gestiona el talento y cuáles son las expectativas en relación al manejo profesionalizado de los RRHH en general y de la gestión en particular.

La encuesta se realizará a los dueños de la empresa o referentes del área de cosecha forestal o de recursos humanos, según el tamaño de esta.

A) Preguntas para realizar / Temas a tratar en la entrevista

-¿Poseen una política establecida y reconocida por los miembros de la organización en relación a la gestión del capital humano?

-¿Las políticas de compensaciones son iguales para empleados miembros de la familia y los que no son parte de la familia? ¿Qué programas de remuneración, incentivos o premios sostienen?

-¿Le ha pasado otorgar un ascenso a una persona o ubicar a algún familiar en una posición de gerencia, y las personas ascendidas o el familiar, a pesar de haber demostrado ser un buen trabajador, no ha sido efectivo en la dirección del equipo a su cargo?

-¿Conoce usted que es gestión de talento? ¿De que manera, considera Ud, que gestiona el talento dentro de su empresa?

-¿Que grado de profesionalización consdiera que tiene su empresa? Y en su caso, que impacto produjo o espera que produzca la profesionalización?

-¿Que cree que un profesional de RRHH podría ofrecer en su empresa?

¿Qué importancia cree usted que tiene que una empresa cuente con:

✓ Descripciones de Puesto.

✓ Un consultor de búsqueda y selección de personal.

✓ Planes de Capacitación y Desarrollo de empleados.



✓ Evaluaciones de Desempeño.

✓ Evaluaciones de Potencial.

✓ Test de Clima Laboral.

Firma del participante:

Firma del Investigador:

Corrientes, Mayo de 2020

Anexo III – Modelo de Encuesta

Este instrumento buscara perfilar con mayor precisión las empresas analizadas, y apuntara a identificar proporciones o porcentajes, de cada una de las variables analizadas, entre las ellas.

Solicitud de Consentimiento

1 Estimado Señor,

La presente encuesta forma parte de un trabajo de investigación, que se esta realizando como parte de los requisitos de graduación de la carrera de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

La misma tiene como objetivo, relevar la situación actual de las empresas pymes Familiares vinculadas al rubro forestal, con el propósito de conocer su nivel de profesionalización en general y en particular en el área de recursos humanos, así como su gestión como empresa de familia y su gestión del talento.

Vale decir que la presente encuesta tendrá un tratamiento de estricta confidencialidad, y sera utilizada a los meros fines académicos, por lo que la participación no implica riesgo alguno para usted, ni la empresa que usted representa.

Por ello, solicitamos que preste consentimiento para avanzar. (*)

Perfil del encuestado

Posicion que ocupa en la empresa (marque opcion)

Propietario; Socio/Accionista; Gerente; Responsable/Jefe; otro (completar)

Edad: (marque opcion)

a. De 20 a 30 años b. De 31 a 40 años c. De 41 a 50 años d. De 51 a 60 años e. Desde 61 años

Genero: Masculino/Femenino

Perfil de la empresa

Nombre de la empresa: Campo texto libre

Año de fundación (AAAA): Campo numero

Niveles Jeraquicos superiores: elige 1 opcion, supervisor/encargado, Jefe/Responsable,

Gerente/subgerente, Director, Propietario/Socio Gerente

Cantidad de empleados: campo numero

Cantidad de miembros de la familias: campo numero

Su empresa esta definida como Pyme según AFIP: si / no

Se consideran dentro de la categoría de “empresa de familia: Si/No

Tiene socios/accionistas que no forman parte de la familia Si/No

Cómo se compone la distribución de propiedad familiar: marca entre: padres, hermanos, hijos, nietos, parientes politicos

En que fase generacional se halla la empresa, marcar opción

1. El fundador se halla a cargo de la operación
2. El fundador se halla a cargo de la operación. Los hijos forman parte de la operación
3. El/los hijos está/n a cargo de la operación. El fundador solo revisa las grandes políticas
4. El/los hijos está/n a cargo de la operación. El fundador no participa. Los nietos se incorporan a la operación
5. El/los nietos está/n a cargo de la operación. El/los hijos solo revisa/n las grandes políticas
6. Se halla en una etapa posterior

La dirección o gerencia general de la organización está profesionalizada o a cargo de personas ajenas a la familia: si/no

Considerando las “Ventajas” con las que cuenta una empresa familiar, pondere de 1 a 4 la influencia de las siguientes en **favor del éxito** de su empresa

| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-----------------------|---|------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Ventaja | Descripción | Nada influyente | Poco influyente | Bastante influyente | Muy influyente |
| Compromiso: | El sentido de pertenencia juega un rol dominante | | | | |
| Conocimiento: | Los años de empresa, les ha dado el conocimiento de cómo hacer las cosas bien | | | | |
| Flexibilidad: | En la presión, no hay horarios, a cambio en la necesidad individual hay concesiones | | | | |
| Vision a largo plazo: | Se ve la continuidad, mas allá de la coyuntura, tanto buena, como mala | | | | |
| Orgullo: | Se trasmite el orgullo del fundador sobre el negocio, a los demás miembros | | | | |
| Estabilidad: | Los miembros están conscientes de la filosofía y cultura, aunque no esté escrita | | | | |

Considerando las “Desventajas” con las que cuenta una empresa familiar, pondere de 1 a 4 la influencia de las siguientes **en contra del éxito** de su empresa

| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------|--|------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Desventaja | Descripción | Nada influyente | Poco influyente | Bastante influyente | Muy influyente |
| Rigidez: | Es difícil de salir del modo de gestión tradicional de la empresa | | | | |
| Desafíos Comerciales: | Cuesta implementar el avance tecnológico (nuevas máquinas, procesos o softwares) | | | | |
| Sucesión: | No está claro como continuara la empresa en caso de ausencia del fundador | | | | |
| Conflictos Emocionales: | Las disputas familiares afectan el desempeño del negocio | | | | |
| Liderazgo y legitimidad: | Ante la ausencia del fundador, el siguiente en la línea no tiene la misma aceptación por parte de los miembros de la empresa | | | | |

Poseen una política establecida y reconocida por los miembros de la organización en relación a la gestión del capital humano: Si/No

El ejercicio de sanciones o despidos, es realizado en base a dichas políticas, y por la persona responsable de esta: si/no

Existen beneficios especiales para los miembros de la familia: si/no

Los miembros de la familia tienen asignada una remuneración “acorde al mercado” por la función que realizan y el perfil profesional con que cuentan: si/no

Cómo asignan el nivel de responsabilidades para la toma de decisiones? Marque

- Definición clara de autoridad y responsabilidad, aun verbales
- Manual de Puestos
- Políticas escritas
- No está definido formalmente

Cómo es el proceso de selección y búsqueda para cubrir vacantes, cuál es el método utilizado (marque)

Entre conocidos; Se consulta a colegas o gente afín por recomendaciones; se revisan CV de personas que se presentaron a solicitar; se realiza una búsqueda con medios propios; Se encarga una búsqueda a terceros.

Qué se prioriza a la hora de cubrir una vacante: (marque)

Experiencia; Pretensión Salarial dentro del presupuesto; Perfil psicológico en relación a determinados valores actitudinales (ej, responsabilidad, honestidad, trabajo en equipo, etc);

La valoración a seguir a la hora de incorporar a la empresa a un miembro familiar, son los mismos que para uno no familiar: Si/No

Poseen manual de puestos con los perfiles requeridos para cada posición: si/no

Se usan los manuales de puestos a la hora de realizar búsquedas de vacantes: Si/No

Perfil de profesionalización

Cantidad de profesionales en planta permanentes: campo numero

Áreas en las que trabajan los profesionales: marca entre operaciones, mantenimiento, compras, administración, recursos humanos, legal, comercial

En caso que no cuente con profesionales en su plantel, considera necesario alguna incorporación en el mediano plazo: si/no

Cual cree que sería el impacto de la incorporación de profesionales a su organización (marque 1 opción)

Aumentar la ganancia/rentabilidad

Mejorar/Organizar los procesos

Incrementar la sustentabilidad/Reducir contingencias

Considera que puede encuadrar en alguna de las siguientes trampas, a la hora de profesionalizar su empresa:

| Trampa | Descripción | Si | No |
|------------------|--|----|----|
| Confianza | Se transfiere la confianza a alguien, sin ponderar su competencia (sobre todo en relación a la intuición empresarial del fundador) | | |
| Líder | Tolerar que su presencia personal deje lugar a métodos y procesos, tal que estos lleven la impronta del líder fundador | | |
| Visión | Exteriorizar la visión, para clarificarla, quita protagonismo al fundador | | |
| Estrategia Única | No se toma en cuenta la coexistencia de la familia y la empresa y por ello no se establecen estrategias paralelas para la convivencia de ambas | | |

Que servicios profesionales externos tiene contratado fijo su empresa (marque las opciones)
Impuestos; Contables; Legales; Notariales; Laborales (liq sueldos, F931); Ingeniera de
Mantenimiento; Seguridad e higiene; Ingenieria de Produccion; Comercial (licitaciones).

Perfil de Gestion de Talento

Cuenta con alguno de los siguientes mecanismos en el marco de la gestión del talento humano

- | | | |
|-------------------------------|----|----|
| a. Actualización profesional | SI | NO |
| b. Mapeo de talentos | SI | NO |
| c. Plan de carrera | SI | NO |
| d. Sistemas de reconocimiento | SI | NO |

Qué aspectos consideran importantes a la hora de gestionar el talento (marcar)

Una buena selección; Desarrollo/asenso en la empresa; Formación/capacitacion; Remuneración y otros beneficios; Reconocimiento.

Realizan encuestas de satisfacción a sus colaboradores o encuestas de liderazgo: Si/No

Realiza metodicamente una evaluacion de desempeño: Si/No

En su caso, poseen una política clara y reconocida para evaluar el desempeño si/no

Se realiza una devolucion de la evaluacion efectuada a a los colaboradores: Si/No

Se han identificado dentro de vuestra empresa alguno de los siguientes perfiles: marque

| Personas de | Descripción | Si | No |
|-----------------|--|----|----|
| Alto Potencial | Aquellas que pueden crecer en la organización, al menos 2 o 3 niveles por sobre el actual | | |
| Alto Desempeño | Aquellas cuyos aportes resultan relevantes a los efectos del rendimiento obtenido por la organización | | |
| Talento Crítico | Aquellas cuyo perfil es escaso en el mercado de trabajo y resultan vitales para el futuro de la organización | | |

Había oído hablar de la gestión de talento anteriormente Si/No

Considera que la no gestión metódica de los recursos humanos en su empresa, podría afectar la sustentabilidad del negocio en el mediano/largo plazo Si/No

Cree que aplicar algunas herramientas de gestión de recursos humanos, mejoraría el desempeño de su negocio en el corto/mediano plazo Si/No

Consideraría contratar un profesional externo para aplicar herramientas de gestión de recursos humanos en su empresa Si/No