

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

El proceso de atracción del talento humano en empresas de la ciudad de
Colón.

The process of attracting human talent in companies in the city of Colón.

Sofia Franco Herrera

Legajo: VRHU12189

Tutora: Natalia Gambino

Córdoba 2020

Resumen

El presente trabajo final tuvo como propósito investigar las empresas familiares de la ciudad de Colón, Entre Ríos, desde la perspectiva de la administración del recurso humano, poniendo el enfoque en la atracción del talento humano a la empresa, puntualmente sobre el reclutamiento, la selección y la inducción. Teniendo como hipótesis que las empresas familiares tienen menos desarrollado la atracción del talento a la empresa que las empresas corporativas, haciendo para ello una comparación entre ambas. El diseño de esta investigación fue de tipo cuantitativo, descriptivo, transversal, no experimental. Para la recolección de la información se contó con la colaboración de tres empresas avícolas de la zona, a las cuales se les realizó un cuestionario a los encargados del área de recursos humanos. Se arribó como principal conclusión a que las empresas de la muestra, en su mayoría, tienen a la atracción del talento humano en un papel secundario dentro de la organización.

Palabras claves: talento humano, reclutamiento, selección, inducción.

Abstract

The purpose of this final work was to investigate family businesses in the city of Colón, Entre Ríos, from the perspective of human resource management, focusing on attracting human talent to the company, specifically on recruitment, selection and induction. Taking as a hypothesis that family businesses have less developed the attraction of talent to the company than corporate companies, making a comparison between the two. The design of this research was of a quantitative, descriptive, cross-sectional, non-experimental type. In order to collect the information, three poultry companies in the area had the collaboration of a questionnaire to those in charge of the human resources area. The main conclusion was that the companies in the sample, for the most part, have the attraction of human talent in a secondary role within the organization.

Keywords: human talent, recruitment, selection, induction.

Índice

<i>Introducción</i>	1
<i>Métodos</i>	15
Diseño	15
Participantes	15
Instrumentos	16
Análisis de Datos	16
<i>Resultados</i>	19
Empresas Familiares	19
Empresa Corporativa.....	22
Comparación de datos.....	23
<i>Discusión</i>	26
<i>Referencias</i>	35
<i>Anexo 1</i>	37
<i>Anexo 2</i>	39

Introducción

Actualmente la competencia de los recursos humanos en el mundo empresarial se da a nivel talento. Como refiere Touran (2016) citado por Llacer (2019), “las empresas están integradas por personas, y es en el interior de ellas donde germinan los cambios positivos que derivan en éxitos empresariales”. (p 92).

El talento humano es lo que genera ideas que son propias de la organización, las personas como talentos proveedores de competencias, las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva que poseen las organizaciones.

Se entiende por talento persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de su ocupación.

La calidad del personal con que cuenta la empresa es el factor que determina su prosperidad, que convierte la inversión en rédito satisfactorio y que permite que logre sus objetivos. En este marco referencial el Reclutamiento, la Selección y la Inducción adquieren gran relevancia como procedimientos básicos y fundamentales de la Administración de Recursos Humanos.

“La dirección de la empresa debe enfocarse en un talento humano bien administrado, que desarrolle una ventaja competitiva única y no imitable, donde el cargo sea ocupado por la persona que posee cualidades innatas (sentido común, iniciativa, creatividad, habilidad política), de tal manera que desarrolle una capacidad de respuesta mucho más alta y eficiente” (Gómez, Betancourt & Zapata, 2015, p 58)

La problemática a tratar en este trabajo radica en la investigación sobre el proceso de la atracción del Talento Humano que lleva a cabo cada empresa, evaluando el reclutamiento, selección e inducción y haciendo una comparación entre empresas familiares y las que no lo son. Con él se pretende verificar la hipótesis de que las empresas familiares tienen dicho proceso poco desarrollado y escasamente profesionalizado en comparación con las empresas corporativas.

Se tomó como antecedente de este problema la investigación de María Marlene Aguirre (2011), de El Salvador. El objetivo esencial de este trabajo consistió en elaborar las herramientas técnicas para la administración del recurso humano que contribuyó en la eficiencia de dichas empresas. Para recolectar la información que justificó el desarrollo del tema, se realizó la correspondiente investigación de campo a pequeñas y medianas empresas de productos farmacéuticos en la ciudad capital San Salvador, utilizando la técnica de la encuesta y la observación directa, orientada a establecer las necesidades de dichas herramientas.

Se obtuvieron como principales conclusiones que las distribuidoras de productos farmacéuticos carecían de un proceso definido de reclutamiento y selección de recursos humanos, y no tenían definidas las actividades que los candidatos debían realizar para desempeñar las funciones, debido a que no poseían documentos formales que establecieran los lineamientos a seguir.

También se menciona la investigación de Fares Federico (2019), Villa María, Córdoba, donde analizó cómo las empresas familiares de la ciudad de Villa María identifican, desarrollan y protegen sus talentos a través de distintas prácticas referidas a la Gestión de Recursos Humanos, considerando tres procesos claves: Reclutamiento, Atracción y Retención.

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

Como resultados principales arrojó que las empresas familiares relevadas son rígidas, autocráticas, resistentes a los cambios, limitando tanto posibilidades de incorporar talentos idóneos como desarrollo profesional de sus integrantes no familiares, alejando en gran medida las posibilidades de ascenso a puestos de mayor jerarquía por sus capacidades o conocimientos, priorizando lazos afectivos.

Es por ello que puedo afirmarse que las empresas relevadas toman decisiones con una visión paternalista y poco profesional, esto permitió arribar a la siguiente conclusión, para que las empresas con esta tipología sobrevivan en el contexto actual, es necesario que se fortalezcan y desarrollen ventajas competitivas. Aspectos correspondientes a una correcta gestión del Capital Humano, son esenciales para que la empresa pueda desarrollarse y así contribuir al crecimiento y fortalecimiento de la economía local.

De nuestro país también se tomó la investigación de Pablo Mina (2017), Buenos Aires, en el cual se puso foco en los aspectos vinculados a la atracción, como así también a la retención del

talento en las empresas de IT. Es decir, cómo estas empresas podían hacer para gestionar este recurso estratégico. Se hizo foco en analizar los mecanismos que tenían, o deberían tener las empresas para realizar de forma efectiva, la selección y atracción de talentos dentro de las alternativas disponibles en el mercado.

Para dicho estudio se realizó una exploración cualitativa y fenomenológica para conocer los alcances del problema en el grupo de empresas estudiadas. Se entrevistaron profesionales y técnicos de empresas de IT y directivos de empresas de dicha área. Llegando a la conclusión de que no se utilizaban plenamente las capacidades de gestión para atraer y retener talento. No se pudo encontrar a la gestión del Talento en un lugar importante dentro de la agenda de las empresas, ni de los directivos, a pesar de la importancia que el tema había cobrado en los últimos años en las empresas, éstas no han prestado todavía atención suficiente al problema de la gestión eficaz de sus talentos.

Y por último se tomó como antecedente el trabajo realizado por Dayana Romero (2017), donde se investigó a empresas familiares de la ciudad de Córdoba. En dicha exposición se buscó desarrollar indicadores que permitieran medir el grado de profesionalismo existente dentro de las empresas familiares, con el objetivo de detectar indicios de su posible continuidad luego de que se retirase la actual generación que está al mando. Se recopiló información a través de entrevistas en profundidad e inspecciones oculares de manuales y demás documentación relevante, obteniendo un conocimiento general del funcionamiento de las empresas.

Los resultados demostraron que el nivel de profesionalismo de las tres empresas familiares analizadas era bajo, todas carecían de un protocolo y de órganos de gobierno, pero la mayoría reconocía la importancia de la elaboración de uno

Es por ello que hoy, el desafío de las organizaciones está centrado en poder generar estrategias que permitan atraer, captar y motivar el talento.

Es importante destacar que:

La competitividad de una organización podría ser sinónimo de sus recursos tecnológicos, procesos racionales de trabajo, estructura organizacional, productos y servicios excelentes y clientes satisfechos. Con todas estas herramientas la compañía tendría capacidad para desafiar y vencer a los competidores. ¿Cierto? No. ¡Falso! El talón de Aquiles de las organizaciones, o su principal punto neurálgico, es la calidad de las personas que trabajan en ellas. Las personas son quienes manejan la tecnología, crean y utilizan los procesos de trabajo, constituyen la estructura organizacional, fabrican productos y servicios y atienden a los clientes. Son ellas las que generan la productividad, la calidad y la competitividad de las organizaciones. Sin personas las organizaciones no funcionan, no existen dinámica organizacional, resultados ni éxito. La competitividad de la organización depende de las competencias de las personas, que representan el capital humano de la empresa. (Chiavenato, 2009, p 136).

Dicho esto es de vital importancia, para las empresas familiares y las que no lo son, saber atraer al talento humano preciso para el puesto vacante de manera eficiente para maximizar las ganancias en la empresa.

Al presentarlo de esta manera resulta algo sencillo de hacer pero al llevarlo a la práctica hay un sinnúmero de variables que hacen que el proceso si no está bien planificado y aceitado resulte este engorroso y se termine seleccionando personas para los puestos que no coinciden con el perfil que se necesita. Eso acarrea, entre otras cuestiones, problemas económicos para la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Es necesario saber atraer y lograr reconocer el talento y por ese motivo los departamentos de recursos humanos focalizan parte de su gestión hacia ese ámbito. Esta dimensión incluye tres procedimientos que se consideran fundamentales para abordar esta problemática y que serán expuestos en este trabajo:

- **“El reclutamiento** es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”. (Chiavenato, 2009, pp 205-206).

El reclutamiento es fundamental dentro de una empresa, ya que determina y condiciona todo el proceso de selección de personal.

-**“La selección** de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo

concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno”. (Chiavenato, 2009, p.137).

La selección comienza cuando el candidato envía su currículum o llena la solicitud de empleo, a partir de ahí se empieza a evaluar y a filtrar para lograr una óptima selección.

La selección eficiente no es un proceso aleatorio o al azar, puesto que los elegidos se escogen bajo la suposición de que estos tienen mayores probabilidades de ser el perfil adecuado para el puesto y la empresa que los contrata.

-Inducción o Socialización, representa otro de los puntos importantes donde se focaliza el Departamento de Recursos Humanos, consiste en dar a conocer la trayectoria de la empresa, las políticas, normas y valores que regulan el trabajo que comenzará a desarrollar la persona en el nuevo puesto. Es aquí donde el trabajador empieza a conocer, comprender y aceptar los valores y políticas propias de la empresa y a internalizarlas.

La misión, la visión, los objetivos organizacionales, los valores y la cultura constituyen la columna vertebral dentro de una organización y forman el ambiente en el cual se desempeñan las personas creando lazos y relacionándose entre sí.

Como se refiere Ivanevich (1995) citado en Chiavenato (2009) “El proporcionar orientación a las personas cumple varios propósitos: envía mensajes claros y brinda información sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo”. (p 193).

Así es que “el programa de orientación pretende alcanzar los objetivos siguientes: reducir la ansiedad de las personas, reducir la rotación, integrarse y cohesionar con todo el grupo de trabajo, Los nuevos colaboradores, por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que acaricia la organización”. (Chiavenato, 2009, p 193).

Todos estos procesos de atracción del talento a la organización tienden muchas veces a no estar detallados o bien explicados en una empresa familiar, principalmente.

“Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas”. (Belausteguigoitia Rius, 2004, p 21).

Como señala Ronquillo (2006), “Los desafíos comerciales que afectan particularmente a las empresas familiares, pueden clasificarse en tres categorías: modernización de las prácticas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento de capital.” (p 13).

También Ward determina en su libro que:

A las empresas familiares las suelen asociar con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero que en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros del mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia. (2006, pág. 19)

Un aspecto fundamental de las empresas familiares que debe enfatizarse, es su contribución al producto bruto interno de un país.

Según Belausteguigoitia Rius (2004) comenta, que dada la disparidad de definiciones que cada autor interpreta como empresa familiar es difícil establecer con precisión una proporción determinada de empresas familiares, aunque diversos especialistas estiman que la proporción de empresas familiares sería de entre un 90 o 95% del total de empresas, pero estos datos no parten de estudios formales, sino de la apreciación de algunos especialistas. (p 13).

En la actualidad se estima que entre el 80% y 90% de todas las empresas en Argentina son familiares, esto representaría más del 50% de la actividad económica. No obstante, 7 de cada 10 de ellas desaparece en la primera generación familiar, 3 de las firmas se heredan a los hijos, y solo el 0,5% llega a los nietos. Estos datos permiten observar la importancia que tiene la empresa familiar tanto en el sistema económico como en el tejido empresarial. Si bien en Entre Ríos no existen datos oficiales se presume que alrededor del 80% del sector privado entrerriano está compuesto por empresas familiares.

En un estudio elaborado por Maza y Paez (1997) citado por Belautiguoitia Rius (2004) indica que los factores administrativos son la principal causa de desaparición de las empresas familiares, entre los que se incluye principalmente, la carencia o inadecuada utilización de los sistemas administrativos, y en segundo lugar, el manejo ineficiente de los recursos y la falta de control. (p 17).

Una característica común de las empresas familiares, es que la gran mayoría han sido fundadas por personas altamente capaces comercialmente, pero muy pocas por profesionales formados. Otra característica en común es que nacieron por una iniciativa circunstancial, por ello en un primer momento, el determinar que hacer y cómo hacerlo, son cuestiones a las cuales se les va dando respuesta en medida que se hacen imprescindible. Esta situación, puede explicar errores comunes en el desarrollo y expansión de las mismas, y que al ser compartida por miembros de una misma familia, la mayoría de las veces se aferren a la estabilidad y seguridad de prácticas antiguas en un mundo cambiante.

Las empresas familiares por otro lado no necesariamente cuentan con procedimientos rígidos, ni tampoco necesariamente asignan los puestos directivos en función de la capacidad de su personal. La singularidad de estas organizaciones radica en que su capital humano, es decir, sus

directores, gerentes y empleados comparten relaciones familiares, normas y códigos de conducta en el lugar de trabajo.

Según Belausteguigoitia Rius (2004), algunas de las equivocaciones frecuentes en relación a la atracción del talento en empresas familiares son:

-El Nepotismo, refiere a la preferencia de familiares en la ocupación de cargos en la empresa, sin tener en cuenta su perfil o capacidad para el puesto a desarrollar.

-La manipulación familiar, donde se dan situaciones, por ejemplo, la madre o la esposa del dueño podría desear que todos sus hijos trabajen en la empresa con los mismos sueldos y privilegios, sin tener en cuenta sus capacidades y aptitudes.

-La contratación de profesionales poco calificados, cuando no se cuenta con los recursos necesarios muchas veces se llega a contratar a empleados no adecuados para el puesto a cubrir.

-La falsa seguridad: algunos miembros de la empresa, por ser parte de la familia, tienen la seguridad de que no serán despedidos, independientemente de su desempeño.

(pp 39-40)

Se considera que tener una buena organización dentro de la empresa es lograr conjuntar de forma óptima los esfuerzos individuales para alcanzar las metas grupales. La forma más adecuada de representar esto es a través de la planeación de los recursos humanos, donde cada persona tiene un campo de acción y dentro de él actividades bien delimitadas, pero además, conoce los alcances que tiene su trabajo dentro de la organización. Lo que a su vez genera en la persona un sentido de compromiso y pertenencia.

Una adecuada atracción del talento a la empresa hace que la persona indicada se postule para el cargo vacante, luego sea seleccionada y finalmente reciba la inducción apropiada para realizar eficazmente su labor, en consecuencia la empresa tendrá muchas más posibilidades de alcanzar sus objetivos a futuro y perdurar en el tiempo.

Para realizar la presente investigación se tomaron como referentes tres empresas avícolas de la zona de Entre Ríos, las cuales me proporcionarán los datos sobre la gestión de atracción del talento que desarrolla cada una

La primera de ellas se llamará Empresa 1 fundada 1936 por un matrimonio, con la ayuda de sus hijos. Actualmente es conducida por integrantes de la tercera generación de la familia fundadora.

Dicha empresa abarca toda la cadena de valor, desde la producción hasta la venta. Las granjas reproductoras proveen huevos fértiles a la planta de incubación. Ésta, a su vez, envía los pollitos bebés a las granjas de integración, donde comienza la crianza. La fábrica de alimentos produce el alimento para el engorde de las aves.

La planta de faena recibe al pollo, con la edad y el peso adecuados, para su procesamiento y futura comercialización en el mercado. El rendering prepara los remanentes de la faena, logrando subproductos de alto valor comercial. El laboratorio monitorea todas las fases de elaboración para asegurar así la máxima calidad.

Las oficinas principales se encuentran en la ciudad de San José, Entre Ríos, pero cuenta con Plantas de Incubación, Plantas de Alimentos, y Planta de Faena distribuida por toda la provincia de Entre Ríos.

Es la empresa de la zona que más exportaciones realiza a China y a la Comunidad Europea.

La otra organización que se investigó se llamará Empresa 2, que es una empresa familiar manejada por hermanos, de origen nacional que se constituyó como sociedad en 1991 con más de 20 años de experiencia en el Sector Avícola.

Sus comienzos se remontan al año 1978 empezando con el engorde de pollos en pequeños galpones. Desde allí fueron integrando nuevas granjas a la producción.

En el año 1991 comenzaron con la elaboración propia de alimentos balanceados. Años más tarde, se agregó la incubación propia y en 1998, inauguraron la planta de faenamiento, trabajando con un proceso manual hasta el año 2006, donde se incorporó la evisceración automática. En 2009 anexaron el túnel de enfriado y congelado.

Finalmente en el año 2010 se puso en marcha una moderna planta de Subproductos, que permitió procesar las vísceras, plumas y huesos derivados de la faena de aves transformándose en materias primas de alto valor para la alimentación animal.

Hoy sus procesos comprenden desde la producción del huevo hasta el comercio de los productos elaborados.

Se encuentra ubicada en el Departamento Colón, Provincia de Entre Ríos.

La empresa procesa y distribuye para su comercialización los productos tanto en el mercado nacional como el internacional.

En Argentina cuentan con una flota propia de camiones que distribuyen los productos a cualquier punto del país.

La última de las empresas estudiadas es no familiar se llamará Empresa 3.

Es una empresa joven compuesta íntegramente por capitales nacionales, nació con un grupo de pequeños empresarios de Entre Ríos que le dio inicio en el año 2004.

En sus primeros años se dedicó solamente a la cría de porcinos, contando en la actualidad con sectores de gestación, inseminación, maternidad, engorde y climatización. En el año 2007 se incorporó una planta elaboradora de alimento balanceado, como también se dio inicio a una nueva actividad la cría de pollos. A principios del 2012 lograron poner en funcionamiento su propia planta de faena y ya en el año 2017 se aventuraron a diversificar en una nueva unidad de negocio, incorporando un establecimiento de cría de ganado bovino.

También cuentan con su propia planta de incubación con tecnología de última generación, y en el año 2018 lograron uno de sus anhelados objetivos que era consolidarse en los mercados externos, obteniendo habilitaciones para comercializar en los principales destinos importadores de carne aviar.

Sus oficinas principales se encuentran en la ciudad de Colon, Entre Ríos. Pero cuentan con un establecimiento de cría de cerdos en Colonia Elia, una planta de alimentos en Colon y otra en Villa Elisa, una planta de faena en Pronunciamiento, dos establecimientos de cría de reproductoras encontrándose uno en Jubileo y el otro en Colonia San Cipriano, una planta de alimento balanceado en Ruta 39, también un establecimiento de cría de ganado vacuno en Colonia Juan Jorge y una planta de incubación en San José.

Por lo tanto esta investigación es una gran oportunidad para abordar de frente una problemática que no tiene antecedentes de estudio en la zona ni en la provincia de Entre Ríos.

El Objetivo General de este trabajo es investigar la atracción del talento humano en las empresas familiares de la ciudad de Colón.

Los objetivos específicos que ayudarán puntualmente a desglosar esta investigación serán:

- Indagar en los modelos utilizados por las empresas familiares para el reclutamiento, selección e inducción.
- Indagar en los modelos utilizados por la empresa corporativa para el reclutamiento, la selección y la inducción.
- Comparar los datos obtenidos de empresas familiares con el de empresas no familiares.

Métodos

Diseño

En lo referido al alcance de esta investigación, la misma es descriptiva, ya que se busca detallar como son y cómo se manifiestan las situaciones estudiadas en las empresas.

Se utilizó un enfoque cuantitativo, mediante la técnica de recolección de datos, para probar hipótesis con base en la medición numérica. Mediante este procedimiento se busca establecer patrones de comportamiento de los datos observados.

El diseño utilizado en el presente trabajo, está enmarcado en el denominado tipo no experimental transversal. Debido a esto, no se manipuló ninguna variable, y solo se recolectaron los datos en un único momento histórico (tiempo).

Participantes

La población estuvo compuesta por 2377 empresas radicadas en la ciudad de Colón Entre Ríos, en el año 2020.

La muestra se realizó sobre tres empresas, ellas fueron Empresa 1 y Empresa 2 que son familiares, y se contrastaron los datos con la empresa Empresa 3 que es no familiar. A dichas compañías se le realizó una exhaustiva encuesta vía mail a los responsables o gerentes de recursos humanos y se observó la implementación de ciertos procesos.

El tipo de muestreo fue No Probabilístico Intencional ya que se eligieron empresas que cumplan con ciertos requisitos, tomando a dos de ellas por encuadrarse dentro de las denominadas empresas familiares y la tercera por estar fuera de ese rango.

Siguiendo el presente criterio de inclusión, se tomó a la Empresa 1 que es una empresa familiar de tercera generación, y a la Empresa 2 que es una empresa familiar de segunda generación actualmente manejada por hermanos, y para contrastar los datos se eligió como empresa no familiar la Empresa 3.

Ya que las respuestas de la encuesta la realizaron personas físicas, se le solicitó su consentimiento por escrito, adjuntando el mismo en el anexo 1.

Instrumentos

Para la recolección de datos, se procedió a la realización de un cuestionario exhaustivo de preguntas abiertas, que permitieron un mayor acercamiento a la metodología de trabajo de cada empresa, este fue enviado por mail y también se utilizó la observación de la implementación de los procesos investigados.

El cuestionario fue respondido por los gerentes o responsables de recursos humanos de cada una de las empresas estudiadas.

La guía de preguntas utilizada en el cuestionario se adjunta en el Anexo 2 de la presente investigación.

Análisis de Datos

La información analizada fue aportada por las respuestas del cuestionario realizado a los responsables de RRHH de cada una de las empresas estudiadas.

Dichos datos fueron analizados y presentados con gráficos de Excel, el cual permitió realizar cálculos necesarios para esta investigación.

A partir de la obtención de dichos datos se conocieron los procesos de reclutamiento, selección e inducción en las empresas estudiadas. Esto permitió comparar los modelos de la

atracción del talento de empresas familiares con la de la empresa corporativa y obtener conclusiones al analizar las siguientes variables:

-Reclutamiento

Como su definición conceptual indica: “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar”. (Chiavenato, 2009, pp.205-206)

En su definición operativa se ha evaluado el reclutamiento en el cuestionario hecho a las empresas, puntualmente de la pregunta dos a la seis.

-Selección

Conceptualmente, “la selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno”. (Chiavenato, 2009, p 137)

La definición operativa de la selección se investigó a través del cuestionario hecho a las empresas, de la pregunta siete a la once.

-Inducción

Este concepto consiste en dar a conocer la trayectoria de la empresa, las políticas, normas y valores que regulan el trabajo que comenzara a desarrollar la persona en el nuevo puesto. Conceptualmente según Chiavenato (2006) define la inducción como “el primer paso para emplear

a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos”. (p.142)

Y en su definición operativa para ubicarla en el campo se hizo a través de la encuesta realizada a las empresas estudiadas, desde la pregunta doce a la quince.

Resultados

En este apartado se plasmaron los datos recolectados de las tres empresas investigadas, se presentarán divididos en los tres objetivos específicos y las variables definidas. Con el fin de preservar la identidad de las organizaciones estudiadas, se las denominó Empresa 1 y 2 a las familiares y Empresa 3 a la no familiar.

Empresas Familiares:

-Reclutamiento

Se indagó a las dos empresas familiares sobre si poseían un detalle por escrito de la descripción de cada puesto existente en la organización, especificando el perfil de la persona a contratar:

-La Empresa 1 posee un manual de puestos donde se detallan título del puesto, sector, supervisa a, dependencia, Principales responsabilidades, Formación necesaria, Competencias requeridas, Perfil buscado.

-La Empresa 2 posee también un manual de puestos pero con menos ítems descriptivos, solo incluye nombre del puesto y principales responsabilidades.

Al pedir que describan las etapas del proceso de reclutamiento las 2 empresas coinciden en 4 etapas muy similares:

Etapa 1: Definición del perfil, habilidades y capacidad de la persona a ocupar el puesto.

Etapa 2: Análisis de las fuentes de reclutamiento, si es interno o externo. La Empresa 1 es la única que realiza reclutamiento interno para puestos operativos como para puestos directivos, las Empresa 2 y 3 solo realizan reclutamiento interno para puestos operativos exclusivamente.

Etapa 3: Elección de los canales de reclutamiento externo.

Etapa 4: Elección del contenido del aviso para la difusión sobre el puesto a cubrir.

Se arribó a que en el reclutamiento de la Empresa 2 los encargados de reclutar se les dificultaba determinar qué perfil atraer para cada cargo, al no tener enriquecido su manual de puestos. En la Empresa 1 se observó que tenían bastante desarrollado todo el procedimiento de reclutamiento y entendido por quienes lo llevan a cabo. Y ser la única en utilizar un reclutamiento mixto, interno y externo, es la Empresa 1, las otras organizaciones utilizan solo el externo.

-Selección

Para describir esta variable se indagó sobre el proceso de las diferentes entrevistas, exámenes y criterios que se aplican al postulante para tomar la decisión de contratar.

Puntualmente sobre el tipo de entrevistas realizadas por las empresas se desprenden los siguientes resultados:

-Empresa 1: Realiza entrevistas por competencias (ya que tiene definidas las competencias por puestos) y entrevistas por incidentes críticos.

-Empresa 2: Realiza entrevistas semi estructuradas personales.

Con respecto a que exámenes se le realizan al postulante, se arribó a la siguiente información:

Empresa 1: Se le realiza un examen psicotécnico, donde se emplea una batería de test definidos por las psicólogas que trabajan en el sector de recursos humanos, en función del perfil a evaluar, y luego se le realizan los exámenes preocupacionales determinados por la LCT. (Ley de Contrato de Trabajo).

Empresa 2: Se le realiza al candidato a ocupar el puesto los exámenes preocupacionales que determina la LCT.

-Inducción

Se indagó sobre la última variable si las empresas poseían un plan de inducción para nuevos empleados y siendo afirmativa la respuesta como lo realizaban, se arribó a la siguiente información:

Empresa 1: Sí posee un plan de inducción detallado que consiste en:

-Bienvenida al nuevo empleado por el responsable de RRHH

-Se le informa y entrega una carpeta impresa con la historia, misión, visión, valores, objetivos, reglamento interno y políticas de la empresa, donde también se le detallan las especificaciones de su puesto.

-Recorrida por la empresa presentándolo en todas las áreas.

-Presentarlo a su superior inmediato que estará a cargo del seguimiento y la evaluación de la inducción del nuevo empleado.

Empresa 2: también consta con un plan de inducción:

-Bienvenida a la empresa por el encargado de RRHH

-Entrega del reglamento interno y políticas de seguridad e higiene.

-Presentación a su superior inmediato y explicación verbal específica de su puesto.

Se arribó a que la Empresa 2 no realizaba una evaluación de la inducción al nuevo empleado, al contrario de la Empresa 1 que si la realiza, al mes de haberlo contratado para evaluar cuáles fueron los puntos claves de la inducción que no quedaron suficientemente claros para el trabajador y retroalimentar el programa para realizar cambios.

Empresa Corporativa

-Reclutamiento

Se indagó a la empresa corporativa sobre si poseía un detalle por escrito de la descripción de cada puesto existente en la organización, especificando el perfil de la persona a contratar:

-La empresa 3 también posee un detalle por escrito que contiene nombre del puesto, a cargo de, principales responsabilidades, formación necesaria, aunque le faltan especificaciones del perfil necesario a contratar.

Al pedir que describa las etapas del proceso de reclutamiento la empresa corporativa coincide en 4 etapas similares a las de las empresas familiares.

-Selección

Puntualmente sobre el tipo de entrevistas realizadas por la empresa se desprenden los siguientes resultados:

-Empresa 3: Realiza entrevistas semi estructuradas de panel, donde un candidato es entrevistado por varias personas encargadas de evaluar diferentes puntos del candidato.

Con respecto a que exámenes se le realizan al postulante, se arribó a la siguiente información:

Empresa 3: Se le realiza un examen técnico en el sector que demanda la necesidad, si fuera necesario, y se le realizan los exámenes preocupacionales que determina la LCT.

-Inducción

Se indagó sobre la última variable si la empresa poseía un plan de inducción para nuevos empleados y siendo afirmativa la respuesta como lo realizaban, se arribó a la siguiente información:

Empresa 3: igualmente a las empresas familiares, la empresa corporativa posee un plan de inducción:

-Bienvenida por el encargado de RRHH

-Entrega impresa y explicación de la historia y objetivos de la empresa, donde también contiene reglamento interno y políticas de seguridad e higiene.

-Presentación a su superior inmediato que lo presenta a sus compañeros del área y le especifica sus funciones en el puesto.

La Empresa 3 tampoco realiza un evaluación de la inducción al nuevo empleado.

Comparación de datos

Al comparar los datos recabados de empresas familiares con el de la empresa corporativa nos da los siguientes resultados:

Según la comparación de los datos obtenidos de las empresas sobre el reclutamiento se pudo obtener el nivel que se grafica a continuación en la Figura 1.

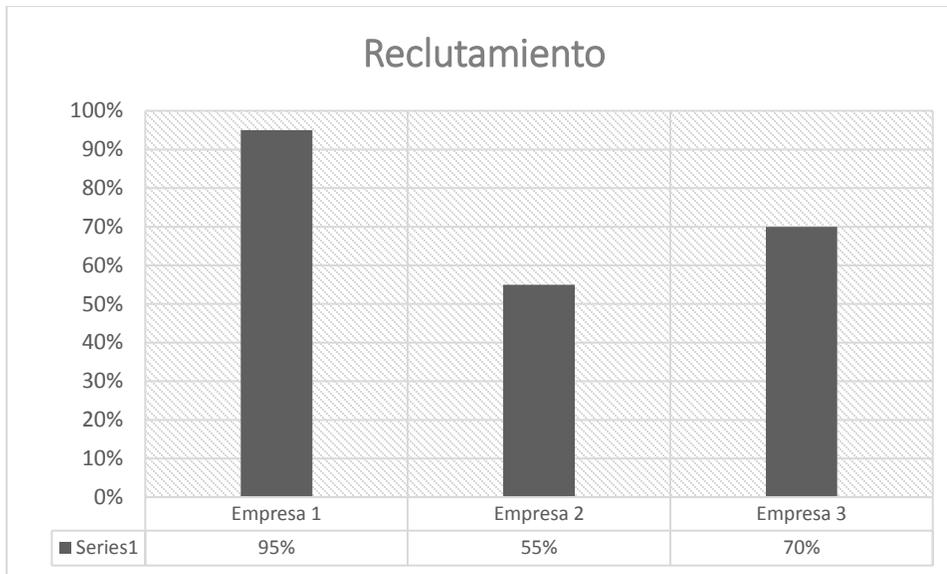


Figura 1 Nivel de Reclutamiento de cada empresa. Fuente: elaboración propia.

Según la comparación de los datos obtenidos de las empresas sobre la selección se pudo obtener el nivel que se grafica a continuación en la Figura 2.

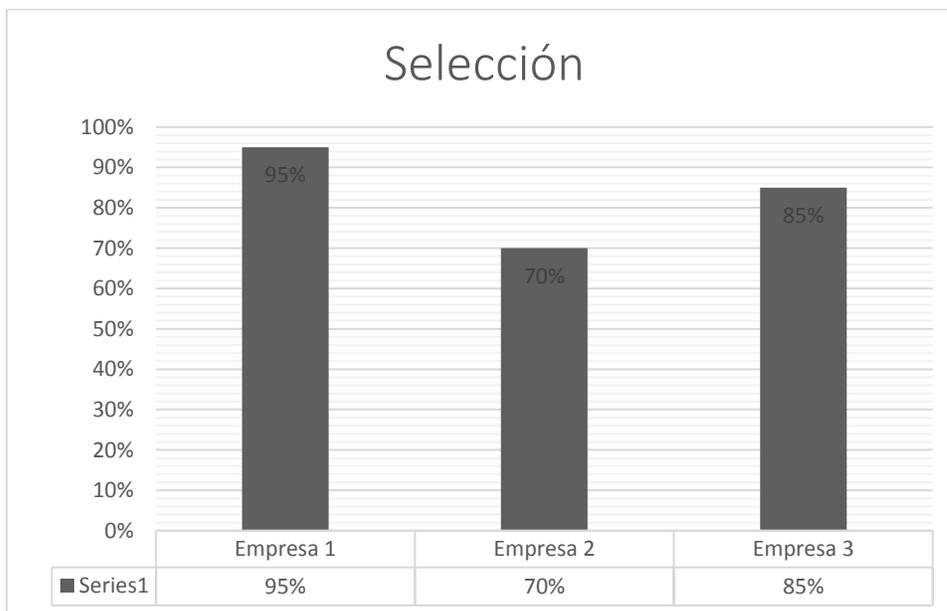


Figura 2 Nivel de Selección. Fuente: elaboración propia.

Según la comparación de datos del proceso de inducción de cada empresa se obtuvo el nivel que se grafica a continuación en la Figura 3.

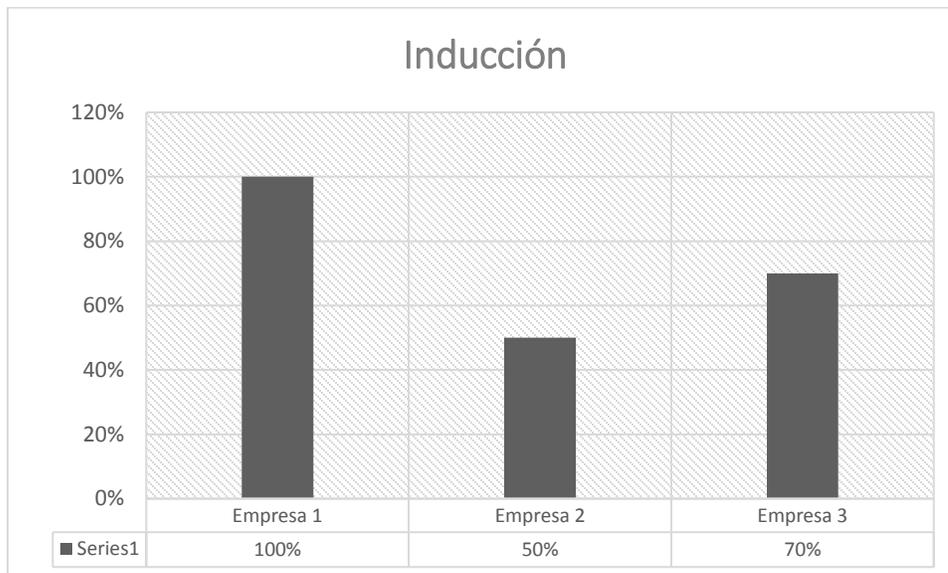


Figura 3 Nivel de Inducción. Fuente: elaboración propia.

Discusión

El objetivo general de este manuscrito científico es investigar la gestión de la atracción del talento humano en empresas familiares de la ciudad de Colón, el cual se logró satisfactoriamente, dado que a lo largo del estudio se llegó a recabar toda la investigación planteada. A la luz de los resultados de esta investigación se decanta que resulta imposible apoyar o desechar la hipótesis planteada inicialmente la cual postula: las empresas familiares tienen poco desarrollada y escasamente profesionalizada, la gestión de atracción del talento humano, en comparación con las empresas corporativas.

Las empresas estudiadas son tres, dos de ellas empresas familiares, Empresa 1 y Empresa 2, y una empresa corporativa, Empresa 3. Las tres pertenecen al sector avícola, sector del mercado que en los últimos diez años ha tenido un crecimiento exponencial y se espera que lo siga teniendo en los años venideros, lo que hace que reclutar, seleccionar y dar inducción al personal sea algo que se hace cotidianamente y con cada vez con más frecuencia.

El primer objetivo específico se basa en indagar a las empresas familiares, es por ello que se investigó si poseían un manual de puestos, como refiere Lanham (1962), el manual de puestos es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian a cada puesto de los demás.

Se concluyó que las dos empresas poseen un manual de puestos. Aquí se encuentra una diferencia significativa en cuanto a la riqueza de dicho manual de cada una de ellas. La importancia y especificación de dicho manual solo parece entendida por la Empresa 1, ya que cuenta con uno

exhaustivamente detallado, en cambio la Empresa 2 lo posee pero poco detallado, sin especificaciones del perfil a contratar pero sí de las funciones a cumplir en dicho puesto. Esto resulta contrario a lo que se demostró en la investigación de María Marlene Aguirre (2011), donde refleja que más de la mitad de las pequeñas y medianas empresas distribuidoras de productos farmacéuticos no cuenta con un manual de descripción de puestos, el cual es indispensable al momento del reclutamiento y la selección, mientras que el 32% sí posee estas consideraciones definidas por escrito.

La forma de reclutamiento de personal utilizado en la Empresa 2 lo constituye el reclutamiento externo, mediante anuncios en los portales web de empleo y los recomendados por los mismos empleados, porque consideran que de esta forma reclutan a candidatos conocidos y confiables, sin tener en cuenta la capacidad y el rendimiento que se requiere para que una persona sea contratada.

Se alcanzó a establecer que la Empresa 1 es la única que realiza reclutamiento interno y externo, por lo que se aprovecha al máximo el talento de la empresa y se suman amplios beneficios.

El autor Chiavenato (2009) habla sobre las ventajas de reclutamiento interno de las cuales se tuvieron en cuenta para la realización de este trabajo las siguientes:

1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
3. Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
4. Potencia las probabilidades de una mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.

5. Posee un costo financiero menor al reclutamiento externo.

En cuanto a la selección, para la Empresa 1 resulta más accesible dar con el perfil indicado, ya que realizan entrevistas por competencias, pues cuentan con una descripción de puestos basada en competencias. Como refiere López Gumucio R. (2010),

Cuando una empresa prepara su descripción de puestos de forma tradicional, se pregunta solamente, las tareas, obligaciones y responsabilidades que se requieren para desempeñarse en el puesto. En cambio cuando se presenta una descripción de puestos basada en competencias se pregunta además, “cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto” (p 134).

La selección de la Empresa 2, solo cuenta con una entrevista semi estructurada personal, observándose únicamente la aplicación de una herramienta clásica, que conlleva a no conocer en su totalidad si el candidato al puesto realmente es el perfil adecuado a contratar.

Además, la Empresa 2 posee una inducción informal, lo que conlleva a que el personal se desempeñe ineficientemente en su labor diario, debido a que las tareas se comunican al ingreso solo de forma verbal, lo que genera que se pierdan datos e información importante. Esto no se considera una buena combinación de factores ya que si el empleado no tiene en claro su rol ni las tareas que debe cumplir, tomará decisiones según su criterio, y no conforme a los objetivos y normativas del cargo, lo cual puede ser perjudicial para la organización. Los resultados antes mencionados son similares a los demostrados por María Marlene Aguirre (2011), donde el proceso de inducción desarrollado por las distribuidoras de productos farmacéuticos no es el más adecuado, ya que, el nuevo empleado no recibe el proceso de acuerdo a las necesidades de integración al ambiente de trabajo, debido a que no tienen diseñado un manual de inducción que los oriente.

La Empresa 1 posee un departamento de recursos humanos, que está a cargo de un Licenciado en Relaciones Laborales y cuenta con un equipo capacitado a su cargo, en cambio, la Empresa 2 no cuenta con un departamento de Recursos Humanos siendo la encargada de llevar adelante estas tareas una Licenciada Industrial, sobrina de los dueños, que realiza diversas funciones administrativas dentro de la empresa, entre ellas la de recursos humanos es una de las tantas que atiende. De manera similar a lo referido en la investigación de María Marlene Aguirre (2011), donde revela que en el sector de las pequeñas y medianas empresas, distribuidoras de productos farmacéuticos de la ciudad de San Salvador, la función de administración del personal no está bajo la responsabilidad de una unidad o persona encargada de recursos humanos, puesto que en la investigación realizada el 51% de las empresas encuestadas carecen de dicha unidad o persona, lo cual las pone en desventaja competitiva.

Al encontrarnos con dos empresas familiares tan distintas en todos los aspectos de recursos humanos se puede concluir que la Empresa 1 pertenece, como refiere Belausteguigoitia Rius (2004), a empresas familiares profesionales, ya que existe una planeación del recurso humano y una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio. De la Empresa 2 se puede concluir que pertenece a las empresas familiares amateur (no profesional), siguiendo los lineamientos del mismo autor, son empresas donde existe una carencia del método de administración sumado a una estructura inadecuada, que puede responder a las necesidades familiares.

Al indagar a la empresa corporativa, la Empresa 3, en el segundo objetivo, se observó que el reclutamiento se hace exclusivamente de manera externa, no aprovechando el potencial humano que ya posee la empresa y no visualizando las desventajas que acarrea no realizar uno interno. Como se refiere Chiavenato (2009):

No realizar reclutamiento interno trae aparejado ciertas desventajas: afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización, requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno (p. 12).

En cuanto a la selección es importante destacar el rol que cumplen los entrevistadores en su relación con el candidato a evaluar, ya que se pudo vislumbrar la escasa capacitación e información sobre los lineamientos a seguir que posee el entrevistador, dejando entrever que se ignoran los criterios con los que se evalúa a cada candidato. Estos resultados son similares a los demostrados por Maria Marlene Aguirre (2011), donde propone que con este resultado se refleja la necesidad real de contar con una herramienta técnica dotada de políticas de selección que ayude a clarificar y escoger los candidatos idóneos, los cuales, además, van a satisfacer las necesidades de la organización.

También se ha podido observar que al cubrir el puesto vacante con un tiempo estimado de 1 a 4 semanas, se puede constatar un reclutamiento y selección poco planificados, similares a los resultados manifestados por Fares Federico (2019), donde se demostró que todas las empresas relevadas aseguraron no haberlo planificado nunca, quedando ello demostrado al reconocer que realizaron el reclutamiento y la selección en un plazo menor a un mes.

En cuanto a la inducción en la Empresa 3, la misma ofrece una capacitación al nuevo empleado muy modesta, se puede decir que es una buena inducción aunque le falta ser más exhaustiva, para así explotar al máximo sus beneficios, los cuales son, como refiere Chiavenato (2009), reducir la ansiedad de las personas, reducir la rotación, integrarse y cohesionar con todo el grupo de trabajo y empezar a internalizar la cultura de la organización. Los nuevos colaboradores, por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y de

cuáles son los objetivos que pretende alcanzar la organización, debe tenerse especial atención en este punto para lograr el máximo rendimiento del empleado.

Aunque la Empresa 3 cuenta con un área de recursos humanos, ésta se encuentra a cargo de una estudiante de Contaduría, dejando a la vista la poca importancia que le dan a la planificación del factor humano por parte de la empresa, teniendo una persona a cargo que se especializa en números, pero no está preparada para ver la gran oportunidad de planificar, administrar y motivar el talento humano de la organización.

Se observan muchas falencias por atender en las áreas relacionadas al proceso de atracción del talento humano dentro del ámbito de la Empresa 3. Se poseen todas las variables investigadas desarrolladas pero no planificadas y mucho menos explotadas, haciendo que la empresa funcione correctamente pero no se destaque, sin diferenciarse por encima del común en lo que respecta a Gestión de Recursos Humanos.

El último objetivo específico pretende comparar los modelos de atracción del talento en empresas familiares con empresas no familiares.

Al realizar dicha comparación resulta evidente cual empresa tiene una planificación e implementación adecuada de la gestión de atracción del talento y cual no. Si bien las tres empresas al ser indagadas dicen saber de la importancia y que proporcionan detallada atención al talento humano de la organización, en las tres variables a investigar siempre se da el mismo resultado, cuando se comparan los datos, poniendo a la Empresa 1 (familiar) muy por encima de la Empresa 2 (familiar) y la Empresa 3 (corporativa), en cuanto al reclutamiento, la selección y la inducción. Pudiéndose notar la falta de una planificación estratégica en las últimas dos empresas.

Al comparar la atracción del talento de las empresas familiares con la empresa corporativa no se arroja como resultado una clara comparación, ya que, las dos empresas familiares estudiadas son muy diferentes en cuanto a lo investigado, haciendo que no haya un común denominador entre las dos primeras empresas. Se tomaron tres muestras, de las cuales dos resultaron ser empresas familiares muy dispares, esto provocó que no se pueda afirmar o negar la hipótesis planteada en un principio, necesitando una muestra mucho más extensa tanto de empresas familiares como de empresas corporativas.

Las organizaciones, cualquiera sea su conformación, deben tener en claro el objetivo a largo plazo al que quieren llegar, ya que de esta manera pueden encauzar todos sus recursos, tanto financieros como humanos, para la consecución de ellos y mantener una ventaja competitiva notable con respecto a sus competidores. Como aporta Mina Pablo (2015) en su investigación, el éxito de los planes y programas de las empresas, con respecto al cumplimiento de sus metas, está relacionado directamente al factor humano, transformado así al hombre en un factor estratégico.

El sector de Recursos humanos es una de las áreas que requiere una atención especial dentro de una organización, por lo tanto, es importante que los directivos de la empresa consideren que la planificación de la gestión de atracción del talento es esencial para conseguir los objetivos económicos que persiguen, como refiere Belausteguigoitia (2004), la profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en la organización, para que este proceso sea eficaz debe iniciarse con el compromiso de quienes se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas (p.113). No es planificar por planificar, es adecuarse al entorno cambiante y a la expansión de la empresa, refiriéndose a la necesidad de tener una elevada conciencia estratégica. Si no se planifica con visión estratégica el recurso humano, corren el riesgo de volverse obsoletas y que otras empresas absorban su lugar en el mercado.

Se presentaron algunas limitaciones en la realización de este estudio, una de ellas es haber trabajado con una muestra pequeña de empresas, lo que limitó la posibilidad de generalizar los resultados sobre empresas familiares. También otra limitación a mencionar sería la poca especificidad en las preguntas realizadas a responsables de Recursos Humanos de las empresas involucradas, 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 cuentan con capacitación periódica para las personas del departamento de recursos humanos que llevan adelante cada proceso, o si poseen normas para el ingreso de familiares a la organización, etc.

Sin embargo, al haber indagado en la implementación de cada proceso, (reclutamiento, selección e inducción), para conocer el nivel de planificación e implementación en cada empresa, dicha muestra resulta interesante, ya que, permite obtener información que no tenía antecedentes de estudios en la provincia de Entre Ríos, por lo que el aporte del presente trabajo se considera de utilidad en cuanto a lo novedoso de la propuesta, aportando evidencia para poder seguir revisando la relación propuesta entre empresas familiares y empresas corporativas.

Como conclusión de la investigación se arriba a que las empresas de la muestra, en su mayoría, tienen a la atracción del talento humano en un papel secundario dentro de la organización, ignorando los beneficios que acarrea cuando ésta está planificada e implementada estratégicamente. En relación a las líneas de investigación que abre hacia el futuro se recomienda:

- Tomar una muestra mayor de empresas, para así poder corroborar hipótesis,
- Investigar empresas de distintas partes de la provincia de Entre Ríos, para conocer la gestión de la atracción del talento humanos en un territorio más amplio y no limitarnos a una ciudad.

-Indagar cada variable de este trabajo, (reclutamiento, selección, inducción), por separado, a modo de lograr un detalle más exhaustivo de cada proceso y así poder llegar a conocer a fondo la atracción del talento a la empresa.

Por último, se sugiere a las organizaciones incorporar un área específica con personal idóneo en Recursos Humanos, o acceder a una consultora de recursos humanos para acudir en búsqueda de asesoría, y profundizar en lo que refiere a la gestión de atracción del talento a las empresas, ya sea que éstas provengan de origen familiar o no, dado que es por ese camino que se alcanza el crecimiento y la eficiencia.

De este modo, se espera que las empresas logren:

- Atraer exitosamente el talento a la empresa;
- Disponer de una política clara y coherente en materia de Recursos Humanos;
- Gestionar eficientemente el recurso más valioso que tiene la empresa que es el humano;
- Alcanzar eficazmente los objetivos empresariales

Referencias

Aguirre, M. (2011). *“Herramientas Técnicas para el reclutamiento, selección, contratación e inducción del recurso humano, basado en competencias, para las pequeñas y medianas empresas distribuidoras de productos farmacéuticos, de la ciudad de San Salvador”*.

[Trabajo de investigación]. Universidad de El Salvador, Facultad de Ciencias Económicas.

Recuperado:

Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.

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

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*

(3ª ed.). México: McGraw-Hill.

Fares, F. (2019). *Reclutamiento, atracción y retención del talento humano en empresas familiares de Villa María* [Trabajo Final de Grado]. Universidad Siglo 21. Recuperado:

Gómez, G., Betancourt, J. y Zapata, L. (2015). 7 modelos claves para lograr empresas familiares multigeneracionales. *Revista de Negocios de IEEM*, (3), 56-63.

Lanham, E. (1962). *Valuación de puestos: bases objetivos para fijar escalas de salarios*. (1ª ed.). México: Continental.

Llacer, P., Pérez Espinosa, J. y Bravo, R. (2019). Barómetro sobre la gestión del talento en España I. *Capital Humano*, (341), 90-96. Recuperado de:

<https://edsebscohostcom.ebook.21.edu.ar/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=e708d839-66fd-400c-a82d-120d575eceed%40sdc-v-sessmgr03>

López Gumucio, J. Ricardo (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4259/425941230007>

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

[uence=1&isAllowed=](https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1&isAllowed=1)

Romero, D. L. (2017). *Las empresas familiares y su profesionalización*. [Trabajo Final de Graduación]. Universidad Siglo 21. Recuperado:

Ronquillo, J. (2006). *Administración Básica de la Empresa Familiar*. México: Panorama

Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia: reflexiones sobre el saber no convencional*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Anexo 1

Consentimiento Informado

Colon, Entre Ríos

20 de abril del 2020

Nombre y Apellido del investigador: Sofia Franco Herrera

La presente investigación consiste en examinar y analizar los procesos de atracción del talento humano en empresas de la zona de Colon, Entre Ríos.

Detallando dichos métodos en empresas familiares y comparando los mismos con los que se observan en empresas no familiares.

Para ellos se realizara un cuestionario que permitirá conocer los procesos de atracción del talento a la empresa existente y se procederá a observar la fase de implementación de dichos procesos.

La participación consiste en responder el cuestionario en profundidad y brindar permiso para acceder a presenciar de qué manera trabajan implementando cada método investigado, (reclutamiento, selección e inducción). Lo cual no implica ningún tipo de riesgo y se brinda seguridad absoluta acerca de la confidencialidad de los datos, también se informa que el participante puede retirar su consentimiento y abandonar la investigación en cualquier momento de la misma si así lo desea.

Empresa:

Nombre y Apellido del participante:

Edad:

Puesto que ocupa en la empresa:

Firma del Participante

Firma del Investigador

Anexo 2

<p style="text-align: center;">CUESTIONARIO SOBRE LA ATRACCION DEL TALENTO HUMANO A LA EMPRESA</p>
--

Empresa:

Nombre y apellido del colaborador:

Cargo en la empresa:

1. ¿Cuenta la empresa con un departamento o área de Recursos Humanos y quien está a cargo?, de no poseer quien lleva adelante las tareas de este sector?.
2. ¿La empresa cuenta con un detalle por escrito sobre la descripción de cada puesto donde se especifica el perfil de la persona a ocupar ese puesto, el nivel de estudios que debe tener, capacidades específicas, etc.?
3. ¿Quiénes realizan la etapa del reclutamiento?
4. Podría describir las etapas del proceso de reclutamiento.
5. ¿Para qué puestos realizan reclutamiento interno y para que puestos externo?
6. ¿Qué fuente de reclutamiento externo es la más utilizada por la empresa para las diferentes categorías de empleados y por qué?
7. ¿Quién realiza las entrevistas?
8. ¿Qué tipo de entrevista utiliza y por qué?
9. ¿Que toma en cuenta la empresa al momento de seleccionar el personal?

10. ¿Se le realizan test o exámenes al postulante? ¿Cuáles?
11. ¿Cuál es el tiempo promedio desde que sale la vacante hasta que efectivamente se contrata al empleado?
12. ¿Cuentan con un plan de inducción para nuevos empleados? En caso de ser negativa su respuesta ¿cómo realiza la inducción?, en caso de ser positiva describa la estructura.
13. ¿Quiénes realizan la inducción?
14. ¿Cuánto dura el periodo de inducción?
15. ¿Se hace una evaluación formal de la inducción al empleado?