

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado

Manuscrito científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Selección de personal y retención de talento humano en empresas
familiares de Córdoba**

*Personnel selection and retention of human talent in family businesses in the province of
Córdoba*

Integrante: Fader, Constanza

Legajo: RHU02232

Profesor director TFG: GAMBINO, Natalia

Córdoba, Argentina

2020

Agradecimientos

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

A mis hermanos, por apoyarme siempre y disfrutar conmigo cada logro.

A mis abuelos, porque siempre me inculcaron la importancia de estudiar y de seguir adelante, pase lo que pase.

Agradezco a mis amigas/os de la facultad y de la vida por ayudarme a que cumpla con mis metas y acompañarme siempre.

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

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

A todos ellos les agradezco inmensamente por ser parte en todo este proceso, dejando un pequeño o gran aporte, el cual se ve reflejado en estos años de estudio, y seguramente se verán reflejado en esta nueva etapa como profesional.

Resumen

El objetivo general del presente manuscrito científico, consistió en analizar los procesos de selección de personal y evaluar cuáles son las estrategias de retención de talento humano en las empresas familiares de la Ciudad de Córdoba. Para ello, a lo largo de este trabajo, se investigaron los procesos y estrategias de retención de Capital Humano dentro de las organizaciones. Para cumplir con dicho objetivo se entrevistó a los jefes del área de Recursos Humanos de cuatro empresas familiares de la provincia de Córdoba. El alcance de la investigación fue de tipo exploratorio, el enfoque fue de tipo cualitativo y se utilizó un diseño no experimental. Con los resultados obtenidos se puede evidenciar que las empresas familiares poseen una insuficiencia en sus procesos de selección de personal y de retención de talento humano, las cuales necesitan incluir dentro de sus procesos estratégicos, procesos vinculados al capital humano, para poder seguir llevando a cabo.

Palabras claves: empresa familiar; selección de personal; retención de personal

Abstrac

The general objective of this scientific manuscript was to analyze the personnel selection processes and evaluate what are the strategies of retention of human talent in the family companies of the City of Córdoba. For them, throughout this work, the processes and strategies of retention of Human Capital within the organizations were investigated. In order to achieve this objective, the heads of the Human Resources department of four family businesses in the province of Córdoba were interviewed. The scope of the research was exploratory, the approach was qualitative and the design that was used was nonexperimental. With the results obtained, it can be seen that family companies have an insufficiency in their processes of personnel selection and retention of human talent, which need to include within their strategic processes, processes linked to human capital, so we can continue to carry out.

Keywords: family businesses; recruitment; retention of staff

Índice

Índice	4
Introducción	5
Metodos	20
Diseño:	20
Participantes:	20
Instrumento de recolección de datos:	21
Análisis de datos:	21
Resultados	23
Discusion	28
Referencias	37
Anexos	40
Anexo I: Consentimiento informado	40
Anexo II: Entrevistas	41

Introducción

En el siguiente Trabajo Final de Grado, se aborda una temática de Manuscrito Científico investigando sobre la selección de personal y retención del talento humano en empresas familiares. El objetivo general es analizar los procesos de selección de personal y evaluar cuáles son las estrategias de retención de talento humano en las empresas familiares de la Ciudad de Córdoba.

Las empresas familiares surgen de forma espontánea. Según Martínez Echezárraga (2010), toman la decisión de crear negocios a nivel familiar para no depender de terceras personas.

Para el presente trabajo se tomaron como referencia investigaciones, que estudiaron estas mismas problemáticas en el ámbito de las empresas familiares. Entre ellos, el estudio Furlong (2016) el tipo de estudio en el que se enmarcará la investigación será de tipo exploratorio en búsqueda de lograr interpretar diversos aspectos del objeto de estudio en relación a los conceptos de reclutamiento y selección de personal en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba, el procedimiento que se llevó a cabo para la recolección de datos fue la Metodología Cualitativa Técnica Entrevista.

La misma investigó sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal en empresas familiares de la ciudad de Córdoba. Sus conclusiones llegaron a que se visualiza una diferenciación en el método de selección de familiares en las grandes organizaciones se respetó en su totalidad, mientras que en las pequeñas organizaciones la metodología se denominó de colocación y no de selección, esto quiere decir que no hubo un respeto de los criterios de evaluación del postulante sino que toma mayor importancia la influencia de los directivos interesados en que un familiar sea colocado

en un determinado puesto. Otra diferencia que se remarca mucho es el seguimiento de los profesionales que han sido seleccionados, donde en las empresas grandes la informalidad no se advierte de ninguna manera pero si se presenta como condición fundamental en las pequeñas empresas familiares.

De esta manera, se aprecia la falta a nivel profesionalismo en empresas familiares pequeñas, donde aparece la incertidumbre en relación al futuro del trabajo dentro de la misma, que se verá influenciada por la suerte de sortear los indicadores de cultura paternalista detrás de darle lugar a los intereses personales de los directivos por tener en su plantilla a sus hijos o familiares directos.

La responsabilidad y criterio de los nuevos profesionales de los recursos humanos es esforzarse por cambiar la dinámica y perspectiva de las empresas familiares, hacia la profesionalización a través de la planificación estratégica de las actividades de administración de personal y más precisamente del reclutamientos, selección e integración de sus colaboradores.

Se le presenta al profesional de Recursos Humanos un desafío para entrar al mundo de las empresas familiares y ser práctico en cuanto a las limitaciones que se le pueden presentar, y los conflictos que deberá superar para beneficiar a la empresa a largo plazo.

Otra investigación es la de Lemos Nasisi (Mendoza, 2012), fue una investigación de tipo exploratorio, donde el instrumento utilizado fue una guía de pautas tanto cualitativa como cuantitativa, la cual, planteó que en las empresas familiares, habitualmente el fundador y los directivos principales se han dedicado durante mucho tiempo a la gestión de los trabajadores de una forma legal, jurídica y un tanto paternalista, propia de una visión muy doméstica y poco profesional. Si entendemos que

la buena gestión moderna del empleado comprende temas como la selección, el desarrollo profesional y el diseño de carrera, entenderemos lo distante que se encuentra la típica empresa familiar del buen aprovechamiento de la materia. En este sentido, la gestión de los recursos humanos en una empresa familiar de primera generación realmente no existe.

En la práctica, la intuición se dirige al empresario, lo cual es bueno en los inicios del negocio, pero podemos decir que es su sentido común el que dicta cómo dirigir al personal. Dado el caso de que la compañía empiece a crecer y a desarrollarse hasta alcanzar cierta magnitud, la empresa familiar empezará a requerir una gestión más directiva y profesional.

Dentro de dicha investigación tenemos que remarcar la integración de un directivo externo, el cual a la hora de ser contratado tiene que asegurarse de conocer los valores de la familia y saber la importancia de identificarse con la cultura de la empresa familiar. Si además, de no solo conocer estos dos factores importantes, también coincide con ellos, la integración será un proceso natural, lo cual permitirá que exista un punto de vista similar, sobre el futuro de la empresa, pudiéndose de esta manera establecer objetivos de un modo más fácil y eficiente.

Otra investigación, en este caso de Romero (2017) donde aplico un tipo de investigación exploratoria y descriptiva. Las técnicas de recolección de datos fueron: entrevistas en profundidad e inspecciones oculares de manuales y documentación relevante. La cual tuvo como objetivo general desarrollar indicadores que permitieran medir el grado de profesionalismo que existe dentro de las empresas familiares: Los Delfines Soto SA, Sucesión de Alberto Pavón (Ariel Muebles) y Tanus Jalil e Hijos SRL, las mismas fueron utilizadas como elementos de indicios, para determinar su

posible continuidad luego de que se retire la actual generación que está al mando de la empresa.

Los resultados no fueron los que se esperaban. Ya que se pudo comprobar que el nivel de profesionalización de dichas empresas, resulto ser bajo. Lo cual repercutirá en un corto plazo de manera desfavorable, y así continuar trabajando de manera que lo venían haciendo, sin implementar grandes cambios y nuevas ideas.

Como menciona Gallo (2011) la mayoría de las empresas familiares surgen de una sola persona que está motivado para poder tener mejores condiciones de vida y así brindársela a su familia y a las generaciones siguientes.

Según Pérez (2014) afirma que el concepto de empresa familiar suele asociarse con el de pequeñas empresas, aunque esto no sea del todo cierto, tienen los mismos problemas y padecimientos de las pymes. Existen diferentes tamaños de estas empresas (micro, pequeñas, medias y grandes) las cuales llegan a generar un crecimiento económico y una amplia visión empresarial. Las mismas se conforman a partir de estos tres modelos: la empresa, la familia y la gestión empresarial.

Dado como refieren Leon-Guerrero (1998) y Reidet (2000) “la gestión de los recursos humanos es una tarea compleja principalmente en las empresas familiares. Ya que estas las relaciones entre familia, propietarios, directivos no se limitan en términos de autoridad y responsabilidad como en otros tipos de empresas”. (citado en Carrasco Hernández et al., 2014).

Quilici (2018) según los datos en el Club Argentina de Negocios de Familia (CANF), afirma que, hay un momento en toda empresa familiar sucede y es inevitable: las nuevas generaciones pasan a tomar el rol de mano. Las diferencias de visión según los plazos y los objetivos que se quieren lograr y cómo, así como las responsabilidades

que se asumen y el rol que se adjudican, se convierten en los principales desafíos a afrontar. Del total de empresas que existen en nuestro país, el 90% son empresas familiares, mueven el 70% del empleo privado y generan el 68% del PBI. Sin embargo, apenas el 4% sobrevive a la tercera generación y apenas el 1% a la cuarta, según datos del Club Argentina de Negocios de Familia (Canf).

Para Quilici (2018) las estadísticas muestran que, a diferencia de lo que se cree, durante la primera y segunda generación desaparecen en proporción la misma cantidad de empresas que durante la tercera. Estas empresas van sufriendo picos de quiebres y comienzan un nuevo ciclo que es como se volvieran a empezar. Se tiene que saber que lo que sirvió en la etapa anterior para tener éxito, puede ser un punto negativo en la etapa siguiente, comentan desde el Canf.

Así mismo,

Hay que tener en claro que triunfar en la empresa familiar es mucho más complejo que lograr el éxito en cualquier otro lugar. Esto significa que la integración generacional no es un hecho espontáneo, sino que es necesario producir las condiciones adecuadas para que sea eficiente y se logre alcanzar el éxito (Hembra, 2018, <https://bit.ly/3lxGGIL>)

A continuación, se muestran varias diferencias que existen entre las empresas familiares y las que no lo son:

Las empresas familiares se diferencian de las empresas no familiares se diferencian por un factor excepcional que es el éxito de las mismas, en donde las empresas familiares buscan una armonía familiar para lograr una rentabilidad. En cambio las no familiares solo buscan la rentabilidad de la empresa.

Las empresas familiares poseen ventajas y desventajas igual que cualquier organización. (Braidot y Soto, 1999).

Según los dichos en Redalyc (2013), las ventajas de que una empresa sea familiar son:

- Mayor dedicación y un alto grado de compromiso en el negocio.
- Mayor grado de reinversión y autofinanciación en los beneficios para financiar el crecimiento de la empresa.
- Mejor orientación al mercado: Las empresas familiares, generalmente, tienen sus formas propias de “hacer las cosas”, un know how comercial que no poseen sus competidores y que se transmite a las siguientes generaciones, perpetuándolo como estrategia de dirección.
- 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.
- Superación y capacidad de progreso: Resultado de la alta motivación del fundador por el éxito.
- Flexibilidad competitiva y capacidad de ajuste en las fases depresivas del ciclo económico: Con efectos notables sobre la estabilidad del empleo. (p. 95 y 96)

Según lo que afirma la revista científica Redalyc (2013), las desventajas de que una empresa sea familiar son:

- 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.

- Los desafíos comerciales se saben que son de carácter comercial y son los siguientes: manejo de las transiciones, incremento del capital y obsolescencia que puede ser tecnológica, de fabricación del producto o de marketing. Existen tres tipos de desafíos comerciales.

- 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: se delimita por factores emocionales y psicológicos y en las empresas familiares predominan los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados, y dentro de la familia prevalece la lealtad y protección.

- 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. (...) (p. 96 y 97)

Otra dificultad que presentan la mayoría de las empresas de familia, según Goyzueia Rivera (2013), es respecto a su tamaño reducido, por la poca profesionalización de sus procesos y la alta participación de familiares dentro de su quehacer diario; esta última problemática afecta su desempeño de la empresa. Por ello, el principal reto en este tipo de empresas es la gestión de personas.

Las empresas familiares que logran un alto grado de profesionalización son las que han sabido conseguir el equilibrio, la justicia y la equidad en la gestión de los recursos humanos con independencia de los vínculos familiares.

La gestión de talentos “En la competición global por el talento, es posible que muchas empresas consideren que el objetivo consiste en sumar las personas adecuadas a la organización. Sin embargo, para tener éxito en la competición por el talento, la clave está en multiplicar, no en sumar. Las empresas que consigan desarrollar esta capacidad esencial obtendrán de sus organizaciones mayor esfuerzo y creatividad y mejores resultados”

Según Jericó (2005), el talento se entiende como un contexto organizacional en donde la persona se tiene que sentir comprometida para que pueda poner en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un ambiente que le brinde metas claras, buena dirección y cultura acorde a sus deseos de desarrollo, progreso, capacitación, diversión, entre otras.

Se puede sostener que la gestión del talento humano se basa en desarrollar cualidades competitivas para implementar políticas y crear una estructura organizacional que sea favorable, conducente a una asignación de recursos que permita alcanzar con éxito esas estrategias. Permite anticipar y manejar colectivamente el cambio, para crear permanentemente estrategias que garanticen la razón de ser de la organización y su futuro.

El talento humano en estas empresas suele ser escaso, por eso mismo, se tienen que utilizar herramientas para detectar y retener los perfiles eficientes dentro de la misma, la cual sigue siendo una tarea complicada. Es aquí donde la Gestión de Talento Humano se vuelve un factor clave para incidir en el personal y así, tener un orden, una productividad eficiente y que el desempeño de trabajo sea notable en los resultados de la empresa.

Como parte de este proceso para potenciar el desarrollo humano, se deben utilizar procesos de evaluación de desempeño, los cuales tienden a revisar competencias tanto cualitativas y cuantitativas orientadas a la retención del talento y crecimiento personal.

Según Leach (1993) se refiere a que las evaluaciones de desempeño son fundamentales para realizarlas a la mayor parte de los empleados de una empresa quiere saber qué se espera de ellos y cuál es su rendimiento. Si esto se lleva a la práctica de una manera objetiva, se pueden identificar las áreas que requieren perfeccionamiento y las que, teniendo buenos rendimientos, se pueden reforzar.

Por eso mismo es clave tener en claro qué perfiles necesita la organización, cuáles serán sus responsabilidades y metas, y qué le ofrecerá a cambio de una relación a largo plazo, lo que luego permitirá atraer a los mejores empleados del mercado, para poder evitar problemas a futuro, adecuando a la persona al puesto y así lograr una mejor eficiencia por parte del mismo.

La etapa de selección de personal es un proceso de comparación por que debe existir una asimilación entre los requisitos del puesto y el perfil de los candidatos

Siguiendo a Louart (1994 citado en Vertice 2007), la selección de personal puede definirse como: “Aquel proceso que consiste en elegir, entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar un cargo”. (p 2). En relación a ello Chiavenato (1999 citado en Vertice 2007) sostiene: “La elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentarla eficiencia y el desempeño laboral”. (p 4)

Es decir en este proceso está orientado a encontrar personas adecuadas y eficientes para el puesto.

Según Carrasco (2014), cuando se realiza una selección, se tienen que tener un punto muy presente, el cual sería, la firma de un contrato en donde se detallan los intereses recíprocos que se deben cumplir por parte de la empresa que en este caso sería el empleador y del empleado, siempre hablándose de derechos y obligaciones. En este caso si la selección no es adecuada, repercutirá en los intereses de ambas partes, llevando a una pérdida de eficiencia de la empresa.

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

La etapa clave del todo el proceso remite entonces a la selección de personal, en donde este periodo la organización ejecuta el trabajo de seleccionar a los candidatos que han sido sobresalientes en la lista de potenciales para el puesto de trabajo a cubrir. Específicamente la selección de personal es el proceso mediante el cual la organización va a elegir entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor con los criterios del puesto a cubrir, considerando las actuales condiciones del mercado de recursos humanos.

Tal como dicen Werther y Davis (2008), las etapas de selección de personal son las siguientes: evaluación del currículum vitae, evaluación de potenciales candidatos, entrevistas, exámenes psicológicos y de salud, valoración general de los mismos y

elección del candidato más idóneo para el puesto a cubrir. Esta función podrá estar a cargo de la misma empresa o contratar los servicios de outsourcing.

Una vez que la empresa ya allí identificado la persona idónea para el puesto a ocupar, se tienen que diseñar estrategias para asegurarse que la persona está siendo bien remunerada, reconocida y que tenga crecimiento profesional dentro de la organización.

Se tiene que tener en claro que este proceso anteriormente mencionado tiene que definido y seleccionado tiene que ser coherente con la filosofía y políticas de la organización.

Michaels (2001) incorpora a la hora de definir el talento la inteligencia y la capacidad de juzgar. Al respecto señalan: “El talento se define como la suma de las capacidades de una persona: sus dotes intrínsecos, sus habilidades, su conocimiento, su experiencia, su inteligencia, su juicio, su actitud, su carácter, y su impulso. También incluyen “su capacidad de aprender y de crecer.” (p. 21)

Mintzberg (1999) plantea el significado de estrategia como un “patrón de acciones” o un “plan de acción”. En la primera definición, se sugiere que se deben estudiar las estrategias y procesos por la cual se desarrolla, lo que quiere decir que es descubrir dichos patrones en las organizaciones e investigar sus orígenes. La segunda definición es la más conocida y denota una intención deliberada de construir un camino en pos de alcanzar un resultado.

La tarea principal de la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico busca planificar, desarrollar, ejecutar, evaluar y controlar sistémicamente los procesos integrales de la organización, basada en la admisión, aplicación, compensación, desarrollo, retención y monitoreo de las personas, para obtener un rendimiento socio productivo de la empresa, alineados a sus principios corporativos.

Existen dos tipos de estrategias, las monetarias que son las siguientes: beneficios económicos, bonificaciones e incentivos, políticas salariales, compensación variable, compensación flexible. Por otro lado se encuentran las no monetarias que mencionare a continuación: formación, calidad de vida, plan de carrera, clima laboral, estabilidad laboral, integración familiar, reconocimiento, sentido de pertenecía, entre otras.

Según Prieto (2010) la retención del talento surge de la necesidad de las empresas de mantener sus activos más valiosos, pero esa no es la única motivación; los empleados que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa: desmotivación del grupo, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas. Por tanto, la aplicación de medidas de retención resurge como tarea imprescindible dentro de los recursos humanos. (p.31)

El establecimiento de las estrategias para la retención del talento humano dentro de las empresas es un factor fundamental, ya que el mismo depende de un seguimiento al empleado para lograr una integración del mismo y así evitar una rotación de personal frecuente. El costo de la rotación de personal fue influir de manera negativa, tanto en lo económico como social dentro de la empresa. Para lograr las metas que cada empresa propone es necesario contar con al menos una encuesta de satisfacción laboral al año, la cual, va a permitir (visualizar o conocer), los puntos en los cuales la organización está teniendo falencias, las cuales, están produciendo una insatisfacción laboral al empleado, que puede llegar a causar un mal clima laboral y por ende, el empleado se vea en situación de renunciar. Es entonces cuando resulta importante concentrarse en cómo retener los talentos que para que el empleado no llegue a esa decisión.

Gratton (2001), en su obra Estrategias de capital humano, señala que “crear el alma de la empresa significa saber tomar el pulso del compromiso y la confianza de los empleados, y comprender realmente sus esperanzas, sueños y aspiraciones. Sin estas medidas, nos encontraremos en peligro de que el compromiso desaparezca, y sin que nos percatemos de ello, también menciona la importancia de tener en cuenta la opinión de las personas, y dice que cuando se escucha a las personas, estas sienten que se las trata con justicia. Si se les permite influir en las decisiones, tiene más oportunidades para expresar sus aspiraciones y sus quejas, para reconocer sus verdaderos intereses y para tomar decisiones que les parecen justas”.

La motivación es una estrategia que todas las organizaciones deben presentar para fomentar la lealtad y el entusiasmo del empleado, la cual se traduce en la retención de talentos.

Según Terlato (2014), todos los empleados son diferentes, tienen rasgos corporales, mentales y espirituales diferentes, lo que implica que no exista una sola forma de motivar a los empleados. Para la organización la motivación tiene que ser un tema fundamental hace que no exista una única manera de motivar. Para las empresa la motivación de los trabajadores debería ser un tema muy importante, sin embargo estudios realizados para el mercado argentino han demostrado una débil presencia de la misma.

Por otro lado, Pink (2010) describe que existen tres pilares de la motivación intrínseca, los cuales son: la autonomía (deseo de dirigirse a uno mismo), la maestría (llega a dominar la disciplina que tenemos por vocación) y el propósito de la organización (la misión, la visión y los valores de una empresa).

Según Sosa (2019), en un trabajo realizado por Grillo (2009) detalla el resultado de por qué los talentos más sobresalientes de las empresas se van. El trabajo se realizó a través de encuestas a 10 empresas líderes de Argentina, lo que observa que los motivos de deserción son los siguientes:

- El desaprovechamiento de las capacidades del empleado.
- Poca habilidad de gestión en la gerencia de la empresa.
- Un mal ambiente laboral.
- Incoherencia al ubicar el perfil del empleado en el sector de trabajo.
- Falta de coaching o entrenamiento en la tarea asignada.
- Pocas oportunidades para el crecimiento de carrera.
- Sensación de ser ignorado.
- Estrés causado por la excesiva carga laboral o los conflictos laborales.
- Desconfianza hacia los líderes de la organización.
- Falta de trabajo en equipo o cooperación.
- Trabajo aburrido o poco interesante.
- Promesas no cumplidas por la gerencia.

En los resultados obtenidos no se encuentran causas relacionadas con el salario, por ende, hace más compleja la elaboración del plan de estrategias para la retención del talento. Según la investigación de Grillo (2009) ocurre de la siguiente manera:

- Algunas empresas optan por una contraoferta salarial o bonus de retención, pero esto genera una discordancia dentro de los equipos de trabajo y fomenta la extorsión de parte de los empleados, por lo cual estas acciones quedan casi anuladas a la hora de retener al talento.

- La alternativa más usada es la aceleración del ascenso. Esta medida comenzó a utilizarse a partir de la realización de entrevistas de egreso, en donde se permite planificar estrategias para evitar motivos de deserción laboral.

Según Sosa (2019), llega a la conclusión de que al momento de la deserción laboral, en la mayoría de los casos, los ex empleados dan una respuesta concisa y convincente, como por ejemplo, que han recibido una mejor propuesta laboral de otra empresa. (p. 10)

Objetivo General: analizar los procesos de selección de personal y evaluar cuáles son las estrategias de retención de talento humano en las empresas familiares de la Ciudad de Córdoba.

Objetivos Específicos:

- Identificar como es el proceso de selección de personal en las empresas familiares de la Ciudad de Córdoba.
- Identificar cuáles son las estrategias para la retención del talento humano en las empresas familiares de la Ciudad de Córdoba.

Métodos

Diseño

El tipo de investigación para el presente trabajo es de tipo exploratoria. El enfoque elegido fue de tipo cualitativo, ya que se utilizó recolección de datos, pero sin medición numérica.

Por otra parte, se optó por un diseño de tipo no experimental de tipo transversal, pues, la investigación se realizó observando a los fenómenos tal cual son y en su ambiente natural y en un mismo intervalo de tiempo (Hernández Sampieri, et al 2010).

Participantes

La población elegida son 140 empresas familiares de localizadas en la Ciudad de Córdoba Capital, de las cuales, se toma como muestra 4 empresas familiares. De estas, mediante el criterio no probabilístico de tipo intencional, se seleccionaron 4 empresas, de las cuales se mantendrá el anonimato, se las nombrará “empresa I”, “empresa II”, “empresa III”, “empresa IV”.

Cabe destacar que los participantes seleccionados, mediante la firma del consentimiento informado de manera, se preservó la confidencialidad, la identidad de estos. Además, se les informó los objetivos del presente estudio a modo de cumplir con los parámetros éticos (ver anexo I)

Se eligieron estas empresas como forma de muestreo no probabilísticos intencional o de juicio y se tomó un subconjunto de elementos que se consideró representativos de la población (Grasso, 1999).

Instrumentos de recolección de datos

Por ser una investigación de tipo cualitativo, el instrumento de recolección de datos utilizado fue una entrevista en profundidad a los jefes/gerentes del área de

Recursos Humanos de cada empresa. Además, se utilizó una guía de pautas. Esta se puede observar en detalle en el Anexo II.

Análisis de datos

A partir del análisis de los datos obtenidos, se buscó conocer los procesos de gestión del talento, selección y retención del talento humano existentes en las empresas familiares de la Ciudad de Córdoba.

Las variables analizadas fueron las siguientes:

- Selección de talento humano: es el proceso mediante el cual la empresa va a seleccionar uno o más candidatos, el cual esté capacitado para ocupar el puesto vacante, cuenta con algunos procesos específicos:
 - Definición de talento.
 - Estrategias para la selección de personal.
 - Ventajas y desventajas del desarrollo de un empleado talentoso.
 - Características y rasgos del empleado talentoso / potencial del empleado talentoso.
 - Toma de decisión.

- Retención de talento humano: se entiende por retención de talentos el proceso necesario para mantener las competencias laborales de los empleados con motivación, emocionalmente activos e incentivados en el cumplimiento de logros. Por ende las mejores personas capacitadas podrán crear los mejores productos y del mismo modo, generar mejores ideas para que las compañías superen sus expectativas y sigan creciendo en el mercado. Para el análisis de la retención de talentos dentro de cada organización estudiada se tuvieron en cuenta los siguientes procesos específicos:

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

Resultados

A partir de los datos recabados mediante las entrevistas y siguiendo las guías de pautas a los jefes del departamento de Recursos Humanos, se procedió al análisis cualitativo de esta.

El cual se expone a continuación, con el propósito de cumplir los objetivos propuestos del presente trabajo, mediante el análisis de dos variables: la selección de personal y retención de talento humano de las empresas familiares de la zona de Córdoba Capital. Con el fin de preservar la identidad de las organizaciones estudiadas, se las denominará a continuación como “empresa I”, “empresa II”, “empresa III” y “empresa IV”, a las cuales se les realizó una encuesta a los jefes del área de Recursos Humanos.

Según los entrevistados, 3 de las 4 empresas ya están catalogadas como empresas familiares, la Empresa III a fin de este año va a ser catalogada como empresa familiar. Dentro de las similitudes que se pueden encontrar, se destaca la tecnológica y la constante actualización gracias a tecnológica con la que cuentan. En muchas empresas se cree que esto sucede de esta manera, ya que están ingresando las nuevas generaciones que son las que llevan a que las empresas se modernicen.

En cuanto a los valores que la empresa les inculca a sus empleados, se encuentran dos valores compartidos, uno de ellos es la responsabilidad y el compromiso a la hora de realizar las tareas asignadas. Por otro lado todos los valores son comunicados a los empleados de la empresa.

Selección de personal

En este primer análisis, consta en analizar cuál es el perfil que busca la empresa, como es el proceso de la selección de las personas y cuáles son las técnicas que se utilizan

Tabla I: Tipo de perfil

Empresa I	Empresa II	Empresa III	Empresa IV
Comprometidos, honestos y responsables. Que cumplan. Son rubros donde se tiene mucho ausentismo.	Se buscan personas que cumplan con los valores de la empresa.	-Entre 25 y 35 años -Hombres preferentemente. -Secundario completo.	Se busca un perfil activo y comprometido a la hora de realizar las tareas que se le asignan, ya que es un rubro en donde presenta mucha rotación de empleados.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las similitudes que se vienen observando, en este caso la “Empresa III” busca un perfil con características específicas, las cuales se muestran en la tabla 4. En cambio las otras organizaciones buscan perfiles variados pero siempre siguiendo la cultura de valores que tiene la empresa.

Tabla II: Características de un empleado talentoso

Empresa I	Empresa II	Empresa III	Empresa IV
En nuestra empresa para que un empleado resulte talentoso o sobresaliente tiene que tener algunas características específicas: -Responsable. -Eficiente. -Tener en claro la cultura de la empresa. -Actitud positiva. -Estar capacitado y tener un buen desarrollo profesional.	Las características principales que tenemos para que un empleado sea talentoso son las siguiente: -Potencial de crecimiento. -Innovador y creativo. -Escucha activa. -Trabajo en equipo.	-Productivo. -Responsable. -Trabajo en equipo.	Una de las características principales, es que el empleado tenga un enfoque al cliente y una capacidad de construir relaciones sólidas entre sus compañeros.

Fuente: Elaboración propia.

En este punto encontramos una variedad de características que toman las empresas para definir a un empleado talentoso; siempre se nombra la responsabilidad al momento de realizar las tareas, pero por otro lado tiene que saber trabajar en equipo y conocer la cultura de la empresa, para poder adquirir las otras características que vienen acompañadas de las antes mencionadas.

Tabla III: Tipo y técnicas de selección de personas

	Empresa I	Empresa II	Empresa III	Empresa IV
Tipo de selección de personal	EXTERNO	MIXTO	INTERNO	MIXTO
Técnicas utilizadas	En este caso, en la empresa utilizamos entrevistas muy informales (para puestos rurales). Si hablamos de los puestos con mayor jerarquía, ya se opta por entrevistas estructuradas, con preguntas de conocimientos y habilidades y buscamos perfiles por LinkedIn	Utilizamos la técnica más común que serían las entrevistas, dependiendo el puesto es el tipo de entrevista que vamos a utilizar, para puesto de la fábrica nos enfocamos en pruebas de habilidades y puestos de atención al cliente, pruebas de aptitudes para vender. En puestos de administrativos, tenemos entrevistas semi estructuradas, en las cuales siempre está presente el jefe del área a ocupar el puesto.	Nos manejamos con el personal interno de la empresa, y los puestos administrativos están ocupados por familiares.	Entrevistas semi estructuradas, y nos guiamos por las referencias en trabajos anteriores.

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la empresa II y IV son empresas del rubro alimenticio, las cuales cuentan con fábricas. Esto lleva a tener similitudes a la hora de búsqueda del personal, porque pueden buscar dentro de la empresa haciendo una rotación de puesto o se abre una búsqueda externa para puestos más jerárquicos. La empresa III, refleja un rotación

de empleados, que por ende, siempre la búsqueda es interna o de recomendación de algún familiar. Y por último la empresa I, su búsqueda es totalmente externa tanto para un puesto operativo o jerárquico, para un puesto jerárquico se buscan perfiles en LinkedIn con conocimientos específicos del puesto a ocupar. Y cuando se habla de técnicas, se encuentran similitudes en los tipos de entrevistas y técnicas de conocimientos y habilidades.

Retención de talento humano:

Por ultimo en este análisis se detallan aquí aquellos procesos que hacen a la retención del talento humano en las empresas, detallando los que se utilizan en cada una de las empresas que son objeto de estudio de la presente investigación.

Tabla IV: ¿Realizan encuestas de satisfacción, evaluaciones de desempeño a sus colaboradores? ¿Existen políticas de compensación?

	Empresa I	Empresa II	Empresa III	Empresa IV
Encuestas de satisfacción	NO	SI	SI	NO
Evaluación de desempeño	NO	SI	SI	NO
Políticas de compensación	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia.

En los datos obtenidos se observa que las empresas dependiendo el rubro que ocupan poseen o no, en cantidad menor de estrategias de retención de talentos utilizadas, en comparación con las empresas del rubro alimenticio que son las empresa “I” que realiza 2 encuestas de satisfacción y desempeño en el año, es decir, una al comienzo y otra al final del ciclo y empresa “II” hace una evaluación de desempeño y satisfacción de forma formal una vez al año, pero todos los días el encargado de

productividad hace una evaluación de desempeño/calidad una vez al día, las cuales tienen pruebas de calidad constantemente y evalúan a sus empleados en cuanto a la atención al público. En cuanto a las políticas de compensación se muestra una similitud en las cuatro empresas, pero la empresa “III” aclaro que las políticas no son iguales para todos los integrantes de la organización.

Discusión

El objetivo general de este manuscrito científico consiste en analizar los procesos de selección de personal y evaluar cuáles son las estrategias de retención de talento humano en tres empresas familiares de la Ciudad de Córdoba y una empresa que a fin de año va a ser catalogada empresa familiar.

Para Grillo (2009) es fundamental la responsabilidad de las empresas en este sentido, ya que deben contribuir al desarrollo humano sostenible a través del compromiso y la confianza hacia sus empleados, puesto que una mejora en las condiciones para los trabajadores optimizará también su eficacia, y por el contrario, su falta de gestión llevaría a que los mejores talentos decidan irse de la compañía.

Profesionalizar una empresa familiar es un camino largo a recorrer, por lo que se necesita que los propietarios renuncien a una parte de su libertad que presentan a la hora de tomar decisiones, pero es un proceso que puede aportar numerosas ventajas a la compañía de cara a garantizar competitividad y su continuidad futura.

Por ende, a lo largo del presente trabajo se investigaron los modelos de selección de personal y estrategias retención de talentos humanos en tres empresas familiares y una empresa que a fin de año va a ser catalogada empresa familiar.

Es importante conocer los perfiles que busca retener cada organización, sus responsabilidades y metas, y qué les ofrecerán a cambio de una relación a largo plazo,

Dado que el primer objetivo consiste en indagar sobre cuáles son los procesos de selección de personal, por lo tanto, se observa que uno de los aspectos a tener en cuenta, en su gran mayoría de las empresas familiares, es que no se encuentra un perfil crítico de dicho profesional responsable, se aprecia que únicamente se hace cumplir con los

requisitos y criterios estipulados. Si bien tienen estipulados los procesos, y se aprecia una formalidad en todas las organizaciones, en algunos casos el nivel de profesionalismo es vulnerable a la hora de ocupar el puesto.

Más allá del cumplimiento o no de los criterios constituidos para llevar adelante el proceso de reclutamiento y selección, con sus ventajas y desventajas, lo que si puede decirse es que todas las empresas familiares sean pequeñas, medianas o grandes tienen una toma de conciencia respecto a la importancia de generar un espacio específicamente diseñado para dicha actividad o dicho procedimiento.

A partir de las entrevistas se pudo apreciar que en todas las organizaciones se encuentran definidas las políticas de reclutamiento y selección, y a medida que se fue profundizando en el análisis a través de preguntas específicas se observó que el cumplimiento de esos estándares no se realiza de igual manera.

De acuerdo al relevamiento ejecutado se puede decir que en las empresas entrevistadas, el método de selección consiste en la búsqueda de candidatos capaces de ocupar un puesto específico que ya está estipulado con antelación, para el cual se debe tener una planificación y requerimientos definidos para cada puesto.

Sin embargo, se van experimentando diversos cambios según las demandas que se les realice a los responsables de recursos humanos; estas demandas tienen estrecha relación con adaptaciones según contingencias, como es en el caso de la empresa “IV”, en donde los colaboradores expresan tener que modificar constantemente el método debido a irregularidades del puesto a ocupar, que inciden en el momento de seleccionar el personal.

La selección de personal en las cuatro empresas, mencionan la manera en que lo realizan, ya sea a través de búsquedas internas, externas y teniendo en cuenta el currículum de la persona con las referencias de trabajos anteriores.

Las empresas entrevistadas fueron claras acerca de la manera en que informan a sus empleados qué perfiles serán necesarios para llevar a cabo sus objetivos, y si les brindan o no (y de qué manera) la posibilidad de desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa.

Incorporar a directivos no familiares no es una decisión simple para la empresa familiar, lo que esto implica ceder una cuota de poder que durante un tiempo ha permanecido en manos de la familia. No obstante, esta decisión es cuestión de tiempo, tarde o temprano, el crecimiento de la empresa y la necesidad de especializar determinadas áreas de gestión lleva a buscar fuera de la familia los perfiles profesionales que se requieren.

Siguiendo a Werther & Davis (2008), la adecuada identificación del talento humano convierte a la organización en una entidad competitiva, capaz de adaptarse a los constantes cambios provenientes del entorno, favoreciendo al éxito de la compañía. Uno de los principales desafíos que deben enfrentar las empresas familiares, consta en cubrir sus vacantes con los mejores candidatos, al menor costo y tiempo posible.

El segundo objetivo se enfoca en buscar las estrategias para la retención del talento humano dentro de las empresas, por lo que se muestra que es una tarea complicada para las organizaciones, las cuales parecen sostener el pensamiento de Sánchez (2013) acerca de las dificultades que ello implica para las empresas de familia, las cuales intentan retener a sus talentos mediante un atractivo paquete de beneficios.

Al momento de crear un diseño estratégico y efectivo de gestión del talento, se debe tener en cuenta el diseño de la carrera profesional de los integrantes de la organización, y la planificación de retención de talentos.

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. Por lo que el capital humano se convierte en el único activo absolutamente inimitable. El Talento Humano plantea el sentido de una fuente inagotable, incontables a la hora de registrar su valor, pues la empresa u organización no es su dueña sino tan solo su administradora y por tanto quien tiene a su cargo desarrollarla.

Por lo que, la estrategia de retención más usada suele ser la aplicación de un plan de retención anticipado, pero para ello hace falta un área de Recursos Humanos que lo gestione.

Las principales estrategias utilizadas por los empleadores, para aplacar o eliminar el riesgo de rotación de personal, asociadas a los factores hallados son: la compensación como el salario y las remuneraciones, el reconocimiento, los planes de carrera y las capacitaciones.

Las organizaciones quieren hacerle frente al problema de rotación de personal, por ende, los directivos deben estar conscientes de lo importante que es establecer un proceso de gestión de talento humano, que considere un óptimo proceso de reclutamiento, de selección, de contratación e inducción de personal.

El resultado de establecer dicho proceso es de diseñar e implementar un adecuado sistema estratégico de retención de fuerza laboral, con la finalidad de aprovechar al máximo las potencialidades de los trabajadores, intentando cubrir más allá

de las necesidades básicas con una remuneración económica que sea compatible a su formación académica y experiencia laboral, sino también en aumentar su motivación y llenar sus expectativas de crecimiento, aumentando sus capacidades en beneficio de los empleados y por ende de las organizaciones.

Las organizaciones deben procurar conocer los factores de motivación de los profesionales internos y externos, para tener logro en la retención o atracción del talento humano. Con el objetivo de diseñar estrategias acordes a las necesidades básicas de seguridad, reconocimiento y realización de los trabajadores. (Pardo, 2014)

Siguiendo los dichos de Madero y Olivas (2014), lo resumen diciendo que las estrategias de retención y atracción de talento humano, deben estar conformadas por acciones orientadas a posicionar una organización como una marca empleadora.

A modo de conclusión, cabe mencionar que los antecedentes mencionados se condicen con la información obtenida, apoyando las observaciones del presente trabajo. Como menciona Furlong (2016) en su estudio de tipo exploratorio donde busca lograr interpretar diversos aspectos del objeto de estudio en relación a los conceptos de reclutamiento y selección de personal en las empresas familiares de la ciudad de Córdoba, el procedimiento que se llevó a cabo para la recolección de datos fue la metodología cualitativa técnica entrevista.

Sus conclusiones llegaron a que se visualiza una diferenciación en el método de selección de familiares en las grandes organizaciones se respetó en su totalidad, mientras que en las pequeñas organizaciones la metodología se denominó de colocación y no de selección, esto quiere decir que no hubo un respeto de los criterios de evaluación del postulante sino que toma mayor importancia la influencia de los directivos interesados en que un familiar sea colocado en un determinado puesto.

Entre las características observadas, se identifica que las empresas familiares presentan una cultura más bien paternalista, la cual puede observarse en que la autoridad y la toma de decisiones recaen en manos de los miembros de la familia, en que la dirección de la empresa es subjetiva y la toma de decisiones está muchas veces basada en la intuición.

Por ende, la asignación de puestos suele estar basada en relaciones e intereses familiares, dado que la familia no confía en quienes no forman parte de ella, lo cual no favorece la retención de talento en otros empleados que no formen parte del núcleo familiar, 2 de las 4 empresas entrevistadas, presentan estas características, es decir, que los cargos con mayor jerarquía son ocupados por familiares.

Lansberg (1983) sugiere que la clave reside en la separación de los conceptos de gestión y propiedad. Lo que esto implica aceptar en la organización solamente a aquellos familiares que se considera que poseen las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar eficazmente la función. Es decir, los familiares deben ser tratados como todos los demás cuando solicitan trabajo sin presentar diferencias (citado en Leach, 1999).

A su vez, los empleados deben cumplir las órdenes de la familia sin cuestionarlas demasiado, pero se les brinda un espacio de participación y trabajo en equipo, lo que puede llevar a tener mejores resultados en un lapso de menor tiempo.

En este sentido, el subsistema familiar se define claramente a través de las relaciones por consanguinidad que une a un conjunto de individuos; el de la propiedad se caracteriza por la estructura accionaria de la empresa, la cual puede ser familiar o no familiar, como se observa en el presente trabajo; y el de la empresa, es aquel que hace referencia a las funciones desempeñadas en el negocio.

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

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

La participación activa del talento humano dentro de las empresas es de suma importancia, lo que conlleva a una evolución y competitividad de una empresa, por lo que resulta imprescindible la optimización de su gestión.

Para el fortalecimiento y desarrollo de ventajas competitivas, resulta necesario que las compañías gestionen adecuadamente su Capital Humano con la finalidad de contribuir a su mejoramiento continuo, lo cual, permitirá ser más eficaces y eficientes. Por tal motivo las empresas deben desarrollar en intervenciones que tengan como propósito, vincular a las posibles candidatos El objetivo de las propuestas consiste en, vincular a las empresas con el mejor talento, minimizando costos y tiempos, mediante procesos de recursos humanos centrados en los potenciales candidatos.

De esta manera, se busca brindar a las empresas las herramientas adecuadas que les permitan atraer, retener y contratar los candidatos más idóneos para el puesto a cubrir.

En la actualidad, la mayoría de los candidatos, antes de inscribirse a las ofertas de empleo, investigan sobre las compañías; con la finalidad de conocer su cultura, valores y opiniones de quienes la integran.

Finalmente, este trabajo, como toda investigación, nos permite tener un panorama actual del funcionamiento de las empresas de familiares de Córdoba, específicamente en lo que respecta a la selección de personal y a la retención de talento humano. En este sentido se constató que las empresas familiares de la de Ciudad de Córdoba, están en plena expansión. Las cuales tienen como principal desafío que los jefes del área de Recursos Humanos mejoren las estrategias de retención de talento humano y procesos de selección para poder seguir creciendo.

Sin embargo, cabe destacar que los resultados se limitan a la muestra seleccionada. Es decir, no es posible realizar generalizaciones por el tipo de muestra, por lo que no se ha encontrado una indagación similar a la presentada en este manuscrito, es por lo cual, que no se quiere lograr una conclusión equivocada que pueda llegar a confundir a futuras investigaciones de esta índole.

Pese a ello, la información obtenida nos permite generar nuevas preguntas y nuevas ideas que pueden ser objeto de interés para futuras líneas de investigación.

- Realizar un estudio que permita comprobar la importancia de la selección de personal dentro de las empresas familiares.
- Tomar una muestra significativa de empresas familiares instaladas en la ciudad de Córdoba a fin de analizar sus procesos de gestión y retención de talento humano.
- Investigar acerca de la forma en que los empleados perciben a la gestión de talento en las empresas, en relación a las herramientas que estas utilizan.

- Se sugiere incorporar un área específica con personal idóneo en Recursos Humanos y profundizar en lo que refiere a la gestión de talento dentro de las empresas, dado que es por ese camino que se alcanza la profesionalización, y por ende, el crecimiento.

De este modo, se espera que las empresas logren:

- Planificar adecuadamente la carrera, formación y capacitación del personal.
- Contar con un diseño organizativo adaptado a la naturaleza y dimensiones del negocio.
- Incorporar las herramientas necesarias que les permitan regular y ordenar el funcionamiento de la empresa.
- Disponer de una política clara y coherente en materia de Recursos Humanos.
- Trabajar para el mejoramiento continuo y la incorporación de nuevas tecnologías.

Así mismo, será conveniente continuar investigando sobre la influencia del proceso de selección de personal y retención del talento humano teniendo en cuenta a todos los miembros de la organización, profundizando en las particularidades que presentan cada uno de ellos y los cambios que experimentan en las distintas etapas del ciclo de vida de la empresa familiar.

Referencias

- Gallo, M. Á. (2011). *El futuro de la empresa familiar: de la unidad familiar a la continuidad empresarial*. España: Profit.
- Gratton, L (2001). *Estrategias de Capital Humano*. Madrid, España: Pearson Educación
- Jerico, P. 2005. *La Nueva Gestión del Talento: Construyendo Compromiso*. Madrid, España:
- Leach, P. (1999). *La Empresa Familiar*. Barcelona, España: Granica
- Martínez Echezárraga, J. (2010). *Empresas familiares: reto al destino*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H y Axelrod, B. (2001) *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Pink, D. H. 2010. *La sorprendente verdad sobre que nos motiva*. Barcelona, España: Grupo Planeta
- Pérez, G. (2014). *Las empresas familiares y la planificación estratégica*.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México, McGraw Hill.
- Carrasco Hernández, A., Sánchez Marín, G. y Meroño Cerdán, A.L. (2014). Prácticas de Recursos Humanos en la Empresa Familiar: profesionalización y efecto sobre el desempeño, 4(2), 9-24.

Diario El Cronista Quilici, S. (2018 jueves 29 de noviembre). Empresas familiares: el avance de la nueva generación. Recuperado de

<https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-el-avance-de-la-nueva-generacion-20181129-0003.html>

Furlong, J. (2016). Proceso de reclutamiento y selección de personal en empresas familiares en la ciudad de Córdoba. Trabajo Final de Graduación, Universidad Empresarial Siglo 21, Lic. en Gestión de Recursos Humanos, Córdoba.

Goyzueúa Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. PERSPECTIVAS, (31), 87-132.

Grillo, G. (2009). La gestión del talento en entornos turbulentos: aplicaciones y aprendizajes en empresas líderes de la Argentina. [Tesis de Grado]. Universidad de San Andrés, Escuela de Administración y Negocios. Recuperado de <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/805>

Hernández Sampieri, Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. del P. (2010). Metodología de la investigación. (5ª ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado el día 01 de septiembre del 2019.

Lemos Nasisi, M. L. (2012). Investigación sobre Políticas de Recursos Humanos en Empresas Familiares. Facultad de Ciencias Económicas; Universidad Nacional de Cuyo, Licenciatura en Administración, Mendoza.

Madero, S., & Olivas, M. (2014). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. El Sevier.

Pardo, C. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. Suma de Negocios.

Prieto, P. N (2010) Gestión del Talento Humano. Blog Talento Humano. <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Romero, Y. L. (2017). Las empresas familiares y su profesionalización. Indicadores para medir la profesionalización en las empresas familiares. Trabajo Final de Graduación, Universidad Empresarial Siglo 21, Contado Publico, Cordoba.

SUMANAR - RRHH. La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos. Capítulo 1.

TERLATO, A. 2014. Motivación y productividad en empresas argentinas. Buenos Aires

Vertice. (2007). Selección de Personal. España. España. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=OoIlgbsxUs4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=tesis+de+seleccion+de+personal&ots=VdSYn6f8uS&sig=TE4soRIWZdZiuKF0niRT_7kuOlc#v=onepage&q&f=false

Anexos

Anexo I: Consentimiento informado

Nombre y apellido del investigador: Fader, Constanza.

La presente investigación consiste en analizar la profesionalización de los procesos de gestión del talento humano en empresas de familia de la zona de Córdoba Capital, determinando el proceso de selección de personal y retención de talento humano que llevan a cabo las empresas familiares. Por tal motivo, se realizará una entrevista que permitirá conocer los procesos de gestión del talento existentes en las empresas.

Nombre del participante:

Dicha entrevista consistirá en responder algunas preguntas que el investigador necesitará para poder realizar su investigación, la cual no implica algún tipo de riesgo y se brinda seguridad acerca de la confidencialidad de los datos, tanto en el mismo consentimiento como en la investigación en general y dejo en claro, que el participante puede retirarse de la investigación, en cualquier momento, si así lo desea.

Firma del participante:

Firma del investigador:

Córdoba, septiembre 2020

Anexo II: Modelo de entrevista

1. ¿Se consideran dentro de la categoría de “empresa de familia”? ¿Cómo se compone la distribución en tanto propiedad familiar y no familiar?
2. ¿Qué aspectos consideran importantes a la hora de gestionar el talento?
3. ¿Cuáles son los valores compartidos y comunicados? ¿Los empleados están al tanto de estos valores? (se habla de la misión, visión y valores)
4. ¿Qué tipo de perfil buscan para la organización?
5. Características de un empleado talentoso
6. ¿Cómo es el tipo de selección de personal? ¿Qué técnicas utilizan?
7. ¿Realizan encuestas de satisfacción a sus colaboradores? De ser afirmativo, ¿Cuántas veces al año?
8. En relación a la evaluación de desempeño ¿todos los miembros de la organización se ven afectado a esta evaluación? ¿Los resultados de las evaluaciones, luego son comunicados al resto de los colaboradores?
9. ¿Las políticas de compensaciones son iguales para empleados, es decir, miembros de la familia y los que no son parte de la familia?
10. ¿Cómo se trabaja con la comunicación interna de la organización?
11. ¿Cuál es el proceso para la detección de perfiles potenciales, su desarrollo y retención?
12. ¿Quiénes son los responsables de tomar la decisión respecto a la incorporación de los seleccionados?