

Trabajo Final de Grado
MANUSCRITO CIENTÍFICO



**La gestión integrada del talento humano y sus componentes en
empresas familiares**

*Integrated management of human talent and its components in
family enterprises*

CANDELA WEIBEL

DNI: 42268629

Licenciatura en Gestión de los Recursos Humanos.

Legajo: RHU02612

Universidad Siglo 21

Ciudad de Córdoba, Año 2022

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a mis papás, los autores principales de mi vida, por su amor incondicional, su dedicación y esfuerzo, sus consejos, por educarme, por siempre creer en mí, por darme una casa donde crecer, desarrollarme, aprender y sobre todo adquirir los valores que hoy en día me definen. Tenerlos a mi lado siempre fue y será el mejor regalo.

Doy las gracias a mis abuelos por ser mis ejemplos a seguir, a mis hermanas por siempre haber estado para mí, y a toda mi parentela por haber compartido toda mi existencia no solo teniendo el vínculo sanguíneo sino dándome mucho cariño y eligiéndonos como familia.

Mis eternos agradecimientos a mis amigas porque me enseñaron lo que es el amor sincero, por ser una de mis grandes fuentes de felicidad y porque hoy no sería ni la mitad de lo que soy de no haber vivido tantas experiencias y años junto a ellas.

Agradezco también a todos mis amigos por los inolvidables momentos compartidos, por hacerme sentir tan querida y como si estuviera en casa estando a km de distancia. Sin duda alguna, los volvería a elegir una y mil veces más.

Estoy muy agradecida con mis compañeros y los profesionales de la universidad que aportaron acompañamiento y conocimientos a lo largo de mi carrera. En especial con Catalina por demostrarme que siempre se pueden encontrar nuevos amigos de calidad y por hacer de esta tan importante etapa algo mucho más lindo y disfrutable.

Todos mis logros, en especial mi trabajo final de grado, se los dedico con mucho amor a todos ustedes. GRACIAS

Resumen

El presente manuscrito científico abordó como objetivo general indagar y analizar sobre qué componentes de la gestión del talento humano se realizan en las empresas familiares y de qué forma inciden en el desarrollo habitual de las mismas en la provincia de Córdoba, específicamente en el rubro venta de materiales de construcción. El alcance de la investigación fue de tipo exploratorio, con enfoque cualitativo y un diseño no experimental. Para llevar a cabo la recolección de datos se escogió como técnica la entrevista y como instrumento la guía de pautas. Los resultados obtenidos permitieron conocer cómo se realizan los procesos de recursos humanos dentro de 4 empresas de familia del mismo rubro, y también reflexionar sobre la falta de profesionalización del área. En contraste con los antecedentes, esta investigación denotó distinción y relevancia ya que se exploró la gestión directamente desde el diseño y análisis de los puestos, el reclutamiento, la selección, y la formación y desarrollo, abriendo así una propuesta a futuras investigaciones desde los componentes puros de recursos humanos.

Palabras claves: Gestión del Talento - Recursos Humanos – Empresas Familiares.

Abstract

This scientific manuscript aimed at finding out and analyzing which are the components in human talent management that are used in family enterprises and how they influence in those businesses' habitual development in the province of Córdoba, specifically, in the sale of building materials. It was an exploratory research, with a qualitative approach and a non-experimental design. In order to collect data, the interview was chosen as a technique and guidelines as an instrument. The results cast light on how human resources processes are carried out in 4 family enterprises in the same area and also, let to reflect on the lack of professionalization in the area. Contrary to the antecedents, this research denoted distinction and relevance since it explored the management from the point of view of design and analysis of posts, recruitment, selection, and training and development, giving way to future research from the mere components of Human Resources.

Key words: Talent Management – Human Resources – Family Enterprises.

Índice

Introducción	4
Métodos	19
Diseño.....	19
Participantes	19
Instrumento.....	20
Análisis de datos.....	20
Resultados	23
Gestión integrada del talento humano	23
Diseño y análisis de los puestos	24
Reclutamiento y selección.....	26
Formación y desarrollo.....	27
Discusión	28
Referencias	38

Anexos:

Anexo 1: Consentimiento Informado

Anexo 2: Modelo guía de pautas para las entrevistas

Introducción

En la actualidad, cualquiera sea el objetivo de la empresa, organización o emprendimiento, el papel que desarrollan las personas en éstas no sólo es relevante, sino que en muchas industrias es el diferencial entre un entorno de alta competencia. Las organizaciones comprenden al factor humano como un elemento central de su estrategia.

La famosa frase “el capital humano es lo más valioso”, sin embargo, toma su cabal sentido cuando se observa cuáles son los procesos y prácticas a través de los cuales la organización busca responder tanto a las exigencias de su entorno, a sus metas y también satisfacer las necesidades de sus colaboradores. Las áreas que gestionan el Talento Humano, en general, son las denominadas “Recursos Humanos” y de allí, la relevancia de plantear su accionar desde un punto de vista estratégico y sistémico.

La gestión y desarrollo de los componentes de recursos humanos en las empresas aun deja mucho que desear sabiendo que no se le da la importancia ni se visualiza las grandes ventajas competitivas que, de su correcta implementación y desarrollo, esta trae. Peor aun cuando hablamos de la gestión del talento humano en empresas familiares, donde existe el nepotismo y el “salteo” de muchos procesos con sus formalidades.

Uno de los principales desafíos que poseen las empresas de familia es su permanencia exitosa en el tiempo con el traspaso de generación en generación. Los dirigentes familiares están enfocados en cumplir con los objetivos organizacionales, pero simultáneamente existe un grado de desconocimiento muy elevado respecto a cómo se profesionaliza la empresa y las ventajas que esto acarrea. Como consecuencia

directa, los familiares que se encuentran al mando no consideran importante dar el salto profesional, llevando a la compañía a la muerte.

Actualmente en el mercado competitivo el entusiasmo, la predisposición, la inspiración y la vocación de los dirigentes familiares no es suficiente, por lo que se debe acudir al conocimiento. Siguiendo a Press Eduardo, (2011) “La portación del apellido no es suficiente formación” (...) ”Profesionalizar a la empresa implica que quienes se hacen cargo de la gestión sean competentes y cuenten con una excelente formación, sean de la familia o no. (Press Eduardo, 2011, pág. 169)”

Debido al desconocimiento sobre la profesionalización en las EF y la falta de implementación de componentes de GTH, resulta pertinente en el presente proyecto demostrar la relevancia y superioridad de la aplicación de los distintos procesos de recursos humanos que llevarían a la estructuración, planificación y crecimiento exponencial no solo de la organización sino en conjunto con el de sus colaboradores sosteniendo así una organización familiar profesionalizada y perdurable en el tiempo.

Como antecedente de la temática, se menciona la investigación realizada por Dorneles (2020) que apuntó a explorar cual era el grado de profesionalización de la gestión de talento en la ciudad de Virasoro, provincia de Corrientes. Mediante una encuesta y la realización de entrevistas, la autora investigó, de diez empresas pymes familiares y dos EF grandes cuales eran sus procesos de gestión del talento y cuál era el nivel de profesionalización de las mismas. Con alcance exploratorio-descriptivo y un enfoque de tipo mixto, la investigadora en sus conclusiones señala que el concepto de gestión de talento es prácticamente desconocido para el muestreo y casi ninguna contaba con herramientas para gestionarlo.

Dentro de las empresas pymes familiares relevadas, ocho de diez no cuentan en nómina con ningún profesional. Además, dos de las tres entrevistadas desconocían la función del experto en recursos humanos. De lo contrario, en las empresas grandes entrevistadas se encuentra un departamento o gerencia profesionalizada encargada de la labor propia de RRHH.

La hipótesis de que no solo el grado de profesionalización de las empresas pymes familiares investigadas es cercano a cero, sino que la mayoría de los dueños de estas, desconocen el alcance de la labor de los profesionales de recursos humanos y la mayoría de las herramientas para la gestión del talento fue comprobada.

Además, se indagó sobre las expectativas de los responsables de las Pymes en la labor profesional de los recursos humanos, los encuestados en su totalidad concordaron que aplicar ciertas herramientas de gestión de recursos humanos llevaría a mejorar el desempeño de la empresa ya sea en el corto o mediano plazo. Sin embargo, a la hora de considerar si contratar a un profesional de recursos humanos para que aplique las herramientas, apenas más de la mitad lo haría.

Se mostró que en las pequeñas empresas de familia desde la búsqueda hasta el despido son llevados a cabo por el dueño. Y la mayoría considera que el factor más trascendental para gestionar el talento es una buena selección al momento de incorporar personal, con más razón la realizan los dueños personalmente, siguiendo recomendaciones de sus colegas. Mencionan a la descripción de puestos como la única herramienta que poseen, pero esta fue confeccionada por ellos mismos y únicamente por exigencias legales, siendo esta un simple papel sin ningún fin desde la GTH. Reafirmando así la poca profesionalización de los procesos del área de recursos humanos.

Por otro lado, a nivel provincial, en su manuscrito científico Sosa (2019) analizó la profesionalización de los procesos de GTH en empresas de familia de Córdoba Capital comparándolos con dichos procesos en empresas no familiares. Sostiene que las empresas de familia, en su mayoría, crecen abruptamente sin una profesionalización en sus procesos lo cual la gestión de personas suele ser el principal reto de este tipo de organizaciones. Sabiendo que una gran parte del éxito de las mismas depende del compromiso de quienes forman parte de ella, tanto directivos como dueños, aportantes de capital, trabajadores en sus distintos niveles. Es decir, que el capital humano es el mayor capital con el que cuentan.

Sosa (2019) comparte la idea de que la GTH en EF es sumamente importante ya que esto permitirá el desarrollo eficaz de la compañía. Además, el adecuado diseño de los planes de carrera profesional en estas organizaciones llevará a que el capital humano más capacitado sea retenido debido a que los mismos pueden visualizar sus probabilidades de desarrollo. Dicha autora hizo foco en las medidas que toma la gerencia respecto a la selección, permanencia y retención de talentos. Tuvo un alcance de tipo exploratorio, con enfoque cualitativo y un diseño no experimental transversal. El muestreo fueron tres empresas de familia y dos que no. Consistió en realizar entrevistas a los responsables de RRHH o en su defecto a fundadores o familiares al mando, llegando a la conclusión de que la dirección de estas empresas es subjetiva y la toma de decisiones la mayoría de las veces es por intuición. La asignación de puestos se basa en relaciones/intereses familiares ya que esta solo confía en los miembros de la misma, dificultando la retención del talento en otros empleados fuera del círculo familiar. Además, se arribó que algunas EF cuentan con menos estrategias de gestión de talento con aquellas que no son familiares. Pero esto no es la regla en absoluto.

La presente investigación es considerada de utilidad para el futuro de las EF tanto a nivel local como nacional y por qué no global, debido a que abre las líneas de posibilidades de GTH dentro de estos fenómenos organizacionales que arrasan con la vida empresarial. Cabe destacar que no se ha encontrado antecedentes de exploraciones científicas donde se analice y comparen únicamente los procesos propiamente dichos de recursos humanos en distintas EF, otorgando así un notorio camino para que las organizaciones sepan por donde iniciar y hacia dónde apuntar.

Los departamentos de recursos humanos se focalizan en gestionar estos componentes fundamentales, los cuales serán expuestos en este trabajo.

Partiendo de estos antecedentes, se aborda el problema de investigación con sustento en la necesidad de explorar la gestión que llevan a cabo estas cuatro EF desde los componentes puros de la gestión integrada del talento humano y el desarrollo del área de recursos humanos.

Como punto inicial del presente trabajo, se presenta el primero de los dos tópicos principales:

¿QUÉ SE ENTIENDE POR GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO?

Con el objetivo de profundizar el concepto a medida que se avanza con la investigación, afirmamos que el Talento Humano es:

...la conjunción entre habilidades, compromiso y capacidad de acción en el marco de un equipo de trabajo y al servicio de un objetivo mayor. Por ello, el talento implica variedad.

Su condición de talento adquiere sentido en un contexto de trabajo determinado y al servicio de un objetivo o meta puntual. (Conrero y Cravero, 2019, p 26).

Partiendo de lo antes mencionado, se trae a alusión que el talento es la combinación de los diferentes tipos de competencias. Ahora bien, ¿Qué se piensa por competencia? En general, se asocia por competencia a la capacidad para el desarrollo de alguna tarea, en particular enfocado en esos comportamientos que permiten la distinción entre los desempeños destacados y aquellos que resultan adecuados o medios. Cabe aclarar que el solo hecho de que alguien muestre ciertas competencias no indica el potencial de esa persona. Se recuerda que la definición de TH que es propuesta implica necesariamente que a partir de esas competencias se logre algún resultado, en particular uno excepcional o destacado.

Como señala Conrero y Cravero (2019) el enfoque de competencias de algún modo explica que los resultados en el trabajo, no tienen que ver sólo con los conocimientos adquiridos. En este sentido, retoman la distinción entre la calificación, entendida como un acervo de conocimientos y habilidades, y el desempeño concreto requerido en la organización. Las autoras enfatizan que los modelos de competencias buscan establecer la relación explícita que se establece entre un conjunto de atributos personales y los resultados. Dichos atributos, incluyen los conocimientos, pero también que toma en cuenta las habilidades, actitudes, conductas y motivaciones personales.

¿TH, competencias, habilidades, factores de personalidad, inteligencia, conocimientos...? En ocasiones todo parece mencionarse de modo indistinto, sin embargo, desde el punto de vista de la gestión concreta en las organizaciones, es importante realizar algunas distinciones. En este sentido, Ferri Ramírez (2016) plantea:

El talento, por tanto, se podrá medir en dos momentos, cuando sólo se trata de talento potencial (en este caso mediríamos inteligencia, capacidades y rasgos de personalidad) y cuando ya se ha convertido en talento manifiesto

(momento en el cual mediríamos competencias o resultados exitosos). (Ferri Ramírez, 2016, pág. 10).

Tal como presentan las autoras (Ferri Ramírez 2016, Cravero-Conrero 2018), el proceso que conlleva a una persona a poder manifestar su talento en una actividad específica, implica un camino que se construye en el largo plazo y en ese sentido, será central contar con un buen acompañamiento profesional en todo ese trayecto.

Sobre cómo guiar en ese camino, nos enfocaremos más adelante cuando sean desarrollados los componentes de GTH/procesos de recursos humanos.

Ferri Ramírez (2016) retoma la distinción propuesta por Lewis y Heckman (2006), entre diferentes ramas de pensamientos en relación a la GT. Ambas muestran una mirada más específica y en cada caso, gestionar el talento es:

1. Realizar la función propia del área de Recursos Humanos involucrando a toda la organización. Esto se realiza a través de un conjunto de prácticas y actividades que tienen que ver con el reclutamiento, la selección, el desarrollo, la formación, entre otras.

2. Asegurar que en cada puesto de trabajo exista la cantidad de personas necesarias y suficientes para la satisfacción de los objetivos de la organización. Esta corriente se apoya en lo que conocemos como planificación de los recursos humanos, con un enfoque interno de la organización principalmente.

Siguiendo en el punto inicial del trabajo, ahora bien, adentrándonos en el problema de investigación, todo lo mencionado respecto a la gestión integrada del talento humano será encauzado dentro de las denominadas empresas de familia.

A medida que fueron pasando los años, las EF fueron creciendo en gran cantidad hasta llegar a ser denominadas como el motor de la economía mundial. Simultáneamente, se

necesitó un concepto para definir a las “empresas familiares”, el cual fue mutando hasta el que se destaca a continuación como el otro tópico principal:

¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR?

“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, 2017, pág. 41).

El autor plantea algunas ventajas sobre este tipo de empresas de índole familiar como ser que suelen sobre capitalizarse logrando tener una alta liquidez y pocas deudas, se orientan a largo plazo debido a que los integrantes familiares son sus propios accionistas, al ser una empresa privada la competencia no puede acceder a la información de la misma, la toma de decisiones suele ser por instinto y con rapidez, se destacan por la capacidad de adaptación a los cambios del entorno, su gerencia esta compuesta y operada por una limitada cantidad de personas en comparación con las organizaciones públicas. (Belausteguigoitia, 2017, pág.46).

Sin embargo, no todo es luz en las empresas de tipo familiar, estas poseen debilidades características como el nepotismo (donde se prioriza el vínculo familiar antes que la capacidad y vocación, dificultando así el éxito de la misma), la autocracia y el liderazgo basado en el poder, la parálisis directiva donde el director general permanece en el cargo hasta 5 veces más que el de una empresa no familiar, el rendimiento bajo de los miembros familiares por la falsa seguridad de que no los despedirán, entre otros. (Belausteguigoitia, 2017, pág.49 y 50).

Siendo consideradas las EF como la columna vertebral de la mayoría de las economías capitalistas a lo largo del mundo, en Argentina, siguiendo a lo planteado por

Press Eduardo (2011) existen entre 1.000.000 y 1.200.000 empresas de tipo familiar, las cuales contribuyen entre un 40% y 42% del PBI nacional.

Si la gestión del capital humano ya es ardua, en este contexto (de empresa familiar) se vuelve aún más dificultoso, por eso la importancia de este trabajo final de grado para conocer que procesos del área de recursos humanos se realizan en estas organizaciones y de qué forma, dilucidando así las ventajas que les traería su desarrollo, exponiendo faltantes y el porqué de aquellos errores en los que suele caer una empresa de esta índole.

Continuando con el marco teórico, definimos: ¿Cuáles son los componentes de la GTH?

Se entiende que se clasifican de distintas maneras, ya que al ser procesos relacionados con el ser humano (factor más intangible y cambiante) dependen de cada estructura organizacional, su estrategia y cuál es el objetivo final de la organización. De igual manera, a continuación, se menciona y desarrolla cada uno de los componentes considerados como los más pertinentes e indispensables a la hora de trabajar con el talento humano ya sea en organizaciones privadas como públicas, con o sin fines de lucro, etc. Todos ellos y sus funciones están sumamente interrelacionadas, la decisión que se tome en uno de los componentes afectará a todos los demás indiscutiblemente. Dicho esto, se destaca en claro el porqué de la palabra “integrada” cuando hablamos de la GTH y, lo que se busca es un equilibrio entre todos para así poder contribuir al desarrollo de la estrategia organizacional.

Se menciona el primer componente seleccionado, denominado Análisis, diseño y descripción de los puestos: junto con la definición de las tareas, se determinan qué competencias, requerimientos físicos, conocimientos y experiencias deben poseer las

personas que ocuparán cada puesto necesario en la organización para poder llevar adelante sus procesos internos. Se trata de una recopilación de información que servirá como base para saber cuáles son las responsabilidades y tareas que se desempeñan en cada cargo.

Para comprender la particularidad del funcionamiento de cada organización se retomarán la visión, misión y valores, sus procesos de trabajo, a partir de lo cual se relevará información puntual de las tareas a través de diferentes métodos. Los métodos que se utilizan para el análisis del puesto son cuestionarios, entrevistas, bitácoras y la observación directa.

Con toda esta información y luego de su análisis, cada organización planteará un modo particular de organizar las tareas en torno a los puestos de trabajo. A este modo particular de organizar las tareas, se lo conoce como diseño de los puestos. Al diseño de los puestos, generalmente lo vemos plasmado en las descripciones del puesto, las cuales son un documento donde se encuentra el detalle de los deberes, tareas y responsabilidades esenciales para un puesto de trabajo. Asimismo, ofrece una visión de la relación que tiene ese puesto con otros, las condiciones laborales en las que se lleva a cabo la labor y los conocimientos y habilidades necesarios para poder desempeñarlo.

Las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo debieran ser lo suficientemente detalladas como para que quien las leyera pudiera entender: 1) qué es lo que hay que hacer (campo de acción, comportamiento, cometidos y resultados); 2) qué productos deberán obtenerse (fines del puesto de trabajo); 3) qué criterios de trabajo se aplican (es decir, calidad y cantidad); 4) bajo qué condiciones se realizará

el trabajo y 5) las características de las tareas del puesto de trabajo.

(Dolan, 2007, pág. 65)

Interrelación entre el análisis y diseño de puestos con los otros componentes de la gestión del talento:

- Reclutamiento: la descripción de puestos, le aporta a la organización claridad con respecto a qué personas atraer, con qué capacidades, habilidades y orienta sobre cuáles son los mercados de trabajo en dónde podrían encontrarse esos perfiles.
- Selección: conociendo cuáles son los objetivos y requerimientos de un puesto, se puede seleccionar entre todos los postulantes a la persona que más se corresponda a este cargo.
- Formación y desarrollo: la descripción de puestos guía en la planificación de las acciones de formación y desarrollo porque permite identificar las brechas entre lo requerido por el puesto y el perfil de los ocupantes. A su vez, la capacitación de cada empleado estará orientada al cumplimiento de las tareas y obligaciones de cada puesto.

Reclutamiento: es el proceso por el cual se atrae a los individuos (en cantidades suficientes) que sean necesarios para cubrir los puestos vacantes de una organización, con las cualidades pertinentes a las que figuran en la descripción del puesto.

Empieza cuando se publica una solicitud de personal, generalmente realizada por un administrador o gerente del área específica que necesita la incorporación. El mismo debe analizar si el perfil que busca se encuentra dentro de la organización o si bien hay que recurrir a fuentes externas para atraer a los colaboradores potencialmente eficaces. Luego de que surge la vacante de un puesto disponible, se confecciona el “anuncio de empleo” donde se informa que hay nuevo/s puesto/s. En este anuncio se incluye la

“oferta de empleo” la cual permite notar cuáles son los requerimientos del cargo disponible y por consiguiente quienes consideren que los poseen puedan postularse.

Con el reclutamiento interno, se enfoca fuertemente en el desarrollo profesional de los colaboradores. Esto es fuente de motivación para el personal para que planifique y desarrolle su propia carrera profesional en la misma organización, logrando contar con profesionales de alta cualificaciones, en general, conocedores de su cultura y por lo tanto comprometidos con la organización.

Selección: Partiendo de una buena descripción de puestos y prontamente de un vasto reclutamiento, ya sea interno o externo y a través de cualquier método, la organización podrá entonces seleccionar a aquel o aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor tanto a las descripciones de puestos como a la organización en sí.

La selección de personal, entonces, es aquel proceso que se realiza para elegir entre un grupo de candidatos aquel que mejor se adapte a los requerimientos del puesto y a la cultura de la organización.

Etapas del proceso de selección: suelen variar dependiendo de la organización y el tipo de puesto, pero comienza por la revisión de currículos donde se analiza la información de los documentos que fueron presentados por los aspirantes al puesto. Consecuentemente, se realiza una entrevista preliminar con el objetivo de discriminar a los candidatos que no avanzarán en el resto del proceso, por no reunir los requisitos del puesto. De allí, se efectúan las pruebas de selección, estas pueden estar enfocadas en evaluar las aptitudes cognitivas, muestras de trabajo, habilidades psicomotrices, de personalidad, entre otras. Sirven para que los entrevistadores releven las competencias, conocimientos y motivaciones de cada aspirante y de si estos se ajustarán al puesto y a

la cultura organizacional. Siguiendo con el proceso de selección, se desarrolla la entrevista de empleo donde se pregunta a los candidatos sobre la experiencia laboral, las habilidades, los logros académicos, cualidades e inclusive la posible adaptación organizacional. Posteriormente se presenta una terna de finalistas al área solicitante, con los candidatos que hayan superado las instancias anteriores, y se toma la decisión de quien es el seleccionado o seleccionada. Finalmente se realiza una entrevista de incorporación con la persona seleccionada a los fines de realizar lo que se conoce como “presentación realista del puesto” (Mondy, W. 2005)

Ahora bien, ¿de qué se ocupa la GTH cuando ya se cubrieron las vacantes?

Formación y desarrollo: Dichos procesos trabajan de manera conjunta, muchas veces se forma para desarrollar no sólo en el puesto de trabajo actual, sino que, en ocasiones, se forma para desarrollar competencias para el futuro de las personas y la organización. Según Cravero y Conrero (2019), son los procesos centrales en la GTH cuando se trabaja desde el enfoque estratégico.

La formación en general busca cubrir las brechas entre los requerimientos de un puesto y el perfil de los ocupantes, a veces esta brecha tiene que ver con cambios e innovaciones que se producen en los procesos y las tareas.

Pero la formación y el desarrollo poseen otras implicaciones de cara al futuro. Tal es el caso de lo que conocemos como plan de carrera. Las áreas de GTH deben estimular y propiciar que cada colaborador diseñe el propio. Esto es una práctica que se realiza para motivar al personal para que progrese tanto en el puesto que ya ocupa con mayores responsabilidades hasta que ascienda a uno de mayor categoría. Este plan sirve entonces para el desarrollo profesional, para el logro de una carrera exitosa y con satisfacción e inclusive suele ser un factor clave para la retención del personal, porque

muestra un futuro prometedor dentro de la organización, logrando así también que los colaboradores desarrollen un mayor compromiso con ésta.

El principal actor en esta etapa es el trabajador, el mismo debe verse interesado y ser responsable para así obtener una planeación de su carrera laboral que sea eficiente. Debe preguntarse dónde está y hacia dónde quiere ir, cuestionando a través de una autoevaluación cuáles son las habilidades que quiere comenzar a desarrollar, que es aquello a lo que aspira. Cabe aclarar que todo este proceso, si bien parte de un autoconocimiento y de la voluntad del propio trabajador, la organización es responsable de acompañar y brindar todas las oportunidades para que esto sea posible.

En este trabajo, la problemática a tratar reside en la investigación sobre cuáles de los 4 componentes (elegidos como claves) de gestión integrada del talento humano se realizan en EF de la ciudad de Córdoba, específicamente en el rubro de ventas de materiales de construcción. Con motivo de enriquecer y clarificar, se hace una comparación con otras EF del mismo rubro teniendo en cuenta el análisis y diseño de los puestos, reclutamiento y selección y por último formación y desarrollo.

Objetivo general: indagar y analizar sobre qué componentes de la gestión del talento humano se realizan en las empresas familiares y de qué forma inciden en el desarrollo habitual de las mismas en la provincia de Córdoba, específicamente en el rubro venta de materiales de construcción.

Objetivos específicos:

- Reconocer cual es la percepción que tienen los dirigentes de las empresas familiares acerca de la importancia del desarrollo o implementación de los componentes de la gestión integrada del talento humano para la profesionalización de la empresa.

- Indagar sobre el análisis/diseño de los puestos y su desarrollo como proceso de recursos humanos.
- Identificar como se lleva a cabo el reclutamiento y selección
- Examinar si se realiza el proceso de formación y desarrollo. Y de qué forma se lleva a cabo.

Métodos

Diseño

El alcance del presente manuscrito científico es de tipo exploratorio ya que buscó denotar la problemática con una visión más profunda respecto a la labor de los profesionales de recursos humanos.

En este sentido, su enfoque fue cualitativo porque se indagó a través de preguntas de investigación para recolectar datos con índole no numérica.

Su diseño propiamente dicho fue no experimental ya que no se manipuló de manera intencional ni controlada ninguna variable independiente para para obtener los datos, únicamente se prestó atención a los diferentes fenómenos que acontecían. Además, fue de tipo transversal debido a que las variables fueron observadas por un único momento, no a lo largo de un periodo de tiempo.

Participantes

En este trabajo la población fue escogida entre 49.281 empresas que se encuentran en la ciudad de Córdoba, de las cuales 21.423 son del rubro comercio. (Municipalidad de Córdoba, 2014).

La muestra escogida fue de 4 EF, específicamente del rubro venta de materiales de construcción: La primera es conocida como “Zárate, lo bueno de construir” (firma ROVI S.A.). La segunda es “Ormay”, (SORIANO HNOS S.A.) La tercera es “Sánchez Martínez e Hijos S.A.” La cuarta es “Pintecord S.R.L.”

La muestra de la población fue considerada para integrar un tipo de muestreo no probabilístico e intencional, donde el criterio de selección fue que empresas de familia y a su vez sean del rubro ventas de materiales de construcción.

Debido a que las entrevistas estaban destinadas a ser respondidas por los encargados del área de recursos humanos o en su defecto por directivos familiares se requirió que estos firmen el Consentimiento Informado cuyo modelo se encuentra adjuntado en el Anexo 1 del presente manuscrito científico.

Instrumento

Siendo una investigación cualitativa, se utilizó para la recolección de datos como técnica la entrevista y como instrumento la guía de pautas.

Con el fin de realizar las entrevistas se confeccionó y se utilizó la Guía de Pautas adjuntada en el Anexo 2.

Análisis de datos

Para el estudio de los datos obtenidos se recurre a la herramienta de Excel, donde se computa primeramente si existe o no el desarrollo de los componentes de gestión del talento humano y, en caso de que la respuesta fuera positiva, se prosigue a saber de qué manera es desarrollada. También se busca poder detectar en las EF seleccionadas cual es la percepción que tienen los dirigentes de las EF acerca de la importancia del desarrollo o implementación de los mismos.

Con las diferentes compañías seleccionadas, se analizan y comparan las siguientes variables:

GESTION INTEGRADA DEL TALENTO HUMANO:

“Lewis y Heckman (2006) señalan tres diferentes ramas de pensamiento en lo referente al talento. La primera define la gestión del talento como un conjunto de prácticas, funciones, actividades o áreas específicas del departamento de recursos

humanos tales como el reclutamiento, la selección, el desarrollo y la gestión de la carrera y la sucesión” (...) “Una segunda perspectiva de la gestión del talento se centra prioritariamente en el concepto de cantera del talento” (...) “Este punto de vista se aproxima a lo que conocemos como gestión y planificación de la sucesión o planificación de recursos humanos. Para estos autores es fundamental planificar las necesidades de personal y gestionar el progreso de los empleados a través de los distintos puestos.” (Ferri Ramirez, 2016, pág. 10)

Esta variable es medida con las preguntas número 1, 2, 3 y 4.

DISEÑO Y ANÁLISIS DE LOS PUESTOS:

“El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) necesarios. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo.” (Dolan, 2007, pág. 57).

Dicho proceso es indagado a través de la pregunta número 5.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:

“Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que poseen los requerimientos mínimos del puesto vacante, en la selección, la tarea básica es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. Así el objetivo básico del reclutamiento es abastecer el proceso de selección de su materia prima: los candidatos. El objetivo básico de la selección es

escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.”

(Chiavenato, 2011, pág. 169)

Esta dimensión se evalúa con la pregunta número 6.

FORMACIÓN Y DESARROLLO:

“La formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento. Por el contrario, el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que necesitará en el futuro.” (Dolan, 2007, pág. 167)

La mencionada variable es analizada y comparada a través de la pregunta 7.

Resultados

En búsqueda de cumplir con el objetivo mencionado en este trabajo, se ejecutó el método planteado en el apartado anterior, recabando así de las entrevistas la información necesaria para la exposición de los hallazgos. Las EF seleccionadas fueron denominadas como Empresa 1 2 3 y 4 para la preservación de la identidad de las mismas. En este apartado los datos recolectados se han plasmado divididos dependiendo de los objetivos específicos y las variables previamente definidas.

Gestión integrada del talento humano

Se indagó si los dirigentes de las EF concientizan la importancia y dimensionan las ventajas que esta área acarrea con su correcta/completa implementación. 2 de las 4 EF de la muestra han invertido hace 2 o 3 años en un asesoramiento externo para la profesionalización de la organización y la creación de una estrategia organizacional donde se estructuren los distintos procesos;

Primeramente, la Empresa 2 estaba creciendo en distintos ámbitos, todo era muy informal y justo se les presentó el traspaso del mando de generación en generación, por lo que debieron reordenarse así que buscaron un consultor por fuera de la empresa para que proyectara la creación de la misión, visión, valores, organigrama y manual de funciones. Con el crecimiento surgieron nuevas necesidades como la independización del área de recursos humanos para que la misma afecte transversalmente todos los puestos. Este proyecto fue comunicado únicamente hasta los mandos medios y con el paso del tiempo se dilató. El plan está plasmado y no descartado, pero sí se encuentra en stand by para ser algún día retomado y finalizado.

Paralelamente, la empresa 4 tras problemas legales, recurrió a tercerizar la labor de la creación de una estrategia corporativa, comenzando por la creación de un directorio, siguiendo por la redacción de visión, misión, valores y la confección de un organigrama. El proyecto a medida que fue avanzando fue atravesando todos los niveles jerárquicos. Sin embargo, ante las urgencias por seguir creciendo como empresa la incorporación del área de recursos humanos con sus procesos y procedimientos fue pausada, quedando esta labor tercerizada.

Por el contrario, la empresa 3 respondió que nunca han trabajado con consultoras externas, no poseen departamento de recursos humanos ni profesionales de la carrera y muchos procesos no es que están, pero desestructurados, sino que directamente ni siquiera existieron o se realizaron.

Cabe destacar que la empresa 1 (también hace 2 años) comenzó a trabajar en los manuales y procedimientos de recursos humanos, pero a diferencia de la 2 y 4, esta empresa de familia lo hizo de manera interna entre la gerenta general y las dos profesionales de RRHH (instaurando así un departamento conformado por la encargada del área de RRHH y su asistente). Afirmaron que entienden la importancia y beneficios por eso los han estado ejecutando pero que les está llevando mucho tiempo, más de lo planeado.

Diseño y análisis de los puestos

Trayendo a alusión el marco teórico, el análisis y diseño de puestos es el componente conocido como puntapié inicial para comenzar a desarrollar la GITH. Resulta del mismo la creación y actualización de las descripciones de puestos,

documento que luego servirá para otros componentes de la gestión del talento humano. Las respuestas de los dirigentes escogidos mostraron realidades muy distintas:

En la empresa 4 se fueron desarrollando algunas descripciones de puestos a medida que iban surgiendo vacantes para ocupar y también han sido confeccionadas aquellas correspondientes a los nuevos puestos creados, con el fin de ir profesionalizando el componente de reclutamiento y la selección impusieron como primera etapa la creación del documento que incluya competencias, requerimientos físicos, conocimientos, tareas y responsabilidades específicas del puesto a cubrir. Con esto, si bien no se implementó el análisis y diseño de los puestos como un proceso exclusivo, fue una gran aproximación el comenzar a crear descripciones aisladas.

Lo que se percibió, negativamente, en la empresa 3 es que nunca se ha desarrollado una descripción de algún puesto y por ende no poseen un manual de funciones. El gerente encargado de RRHH comentó que es una organización con las típicas características de una EF dónde no poseen organigrama, ni mucho menos la definición de los roles y funciones.

Como se ha comentado previamente, la empresa 2 contrató hace unos años un consultor externo para la realización del manual de funciones por lo que, si poseen las descripciones de puestos, pero un dato no menor es que solo han sido creadas hasta los mandos medios y en la actualidad siguen de la misma forma.

Al momento de indagar en la empresa 1, hubo un impacto positivo en la respuesta de la encargada de RRHH ya que la misma afirmó que han realizado el análisis y diseño de todos los puestos existentes en la EF. Hace 4 años existían algunas descripciones, pero solitarias, luego se propusieron crear el detalle de funciones de

todos los puestos, para ello como método utilizaron encuestas genéricas y observación directa.

Reclutamiento y selección

La información más relevante para la presente investigación es que este es el único componente de la gestión del talento humano que lo tienen estructurado y formalizado todo el muestrario. Por un lado, la empresa 2 y 4 realizan concretamente el reclutamiento a través de consultoras con el detalle de que ambas también reciben currículos en las instalaciones de las empresas. Siguiendo la comparación, la empresa 3 únicamente recluta los candidatos “a la antigua”, es decir que solicita los cv de manera física. A la inversa, la empresa 1 basa su búsqueda de candidatos en avisos publicados por las plataformas de computrabajo y linkedin.

Adicionalmente, sobre el proceso de selección de personal se desprenden los siguientes resultados: en todas las organizaciones las entrevistas de primeras instancias son realizadas por los responsables/encargados/profesionales de RRHH. Mientras que en la empresa 1 hay cuatro instancias de entrevistas (telefónica, roll playing, con el responsable comercial y evaluación técnica) en la empresa 4 hay tres (telefónica, presencial con RRHH, presencial con jefe del área y algún miembro del directorio) y la empresa 3 efectúa únicamente dos etapas (al igual que la empresa 4 quitando la telefónica). La empresa 2, como distinción, posee 2 procesos de selección distintos dependiendo el área de la vacante disponible, si la solicitud de un nuevo trabajador proviene del área de producción la selección es realizada por el encargado de la misma sino el proceso cuenta con entrevista de RRHH, luego con el responsable directo, un socioambiental (este punto lo tercerizan) y por último una entrevista con la gerencia.

Formación y desarrollo

A continuación, se detalla lo extraído de las entrevistas realizadas a los responsables del área de cada EF respecto a las capacitaciones:

Empresa 1: a fin de año planifican sobre cómo se llevarán a cabo al año siguiente algunas capacitaciones brindadas por los proveedores de los productos que venden. El rol del área de RRHH es coordinar fechas con los capacitadores y posteriormente comunicar a los colaboradores. Como distintivo, también ofrecen capacitaciones con proveedores dirigidas a clientes. Según la comparación de este mismo departamento de RRHH respecto a los otros procesos, se denota que es el menos formalizado, estructurado y/o desarrollado. No hay un proceso establecido y es general para todos sin distinción entre miembros del grupo familiar con los trabajadores.

Empresa 2: ha revelado información que es llamativa ya que directamente los trabajadores no son capacitados, la última que se realizó en la empresa fue hace 2 años. Pero, un dato no menor es que por fuera de la organización los integrantes del grupo familiar si asisten a formaciones y preparaciones para mejorar el desempeño del puesto que ocupan.

Empresa 3 y 4: al ser empresas del rubro ventas de materiales de construcción, ambas coincidieron en que para el área de ventas se necesita un conocimiento previo al momento de colocar al vendedor en su puesto efectivamente. Por lo que ambas EF hacen foco en las capacitaciones para los vendedores cuando ingresan a la empresa y a medida que continúan vendiendo. Otro punto en común es que no realizan distinciones entre los que reciben la capacitación, es decir que tantos miembros de la familia como colaboradores ordinarios son formados por igual.

Discusión

Como objetivo general se encuentra la indagación sobre la gestión del talento humano en las EF de Córdoba, específicamente en el rubro ventas de materiales de construcción. Se busca analizar qué componentes de dicha gestión se realizan en cada empresa, de qué forma y cuál es su incidencia en el desarrollo diario de las mismas.

Existen incontables posibilidades de clasificar los procesos trabajados por el área de recursos humanos para el desarrollo del talento humano, por lo que, para inicializar con la investigación, se han seleccionado los de mayor relevancia. Estos son el análisis y diseño de los puestos, reclutamiento, selección, y formación y desarrollo. Todos están intensamente interrelacionados siendo afectados directamente los unos con los otros, por lo tanto, lo que buscan es apuntar hacia el mismo objetivo, la estrategia organizacional.

Iniciado por la gestión integrada del talento humano y la importancia de su desarrollo, en primera instancia los directivos si quieren darle tiempo, espacio y dinero a la implementación de los componentes en son de profesionalizar la empresa, pero ante otras circunstancias que se van presentando en la organización, este proceso pasa a segundo plano. Posponiendo así su plan de incorporación de profesionales que gestionen los recursos humanos o bien la mejora en cualquier aspecto de ese departamento.

Siguiendo las influencias internas para la GTH que plantea Dolan (2007), resulta importante resaltar entre ellas: La “estrategia organizacional” determinando qué es lo que se busca de los colaboradores, cómo estos deben actuar y en qué deben enfocarse. La “cultura organizacional” que se observa a través de los valores y las practicas particulares de cada organización, es lo que sustenta la expresión “así hacemos las cosas

aquí”. El mencionado autor afirma que, a menudo, la cultura se refleja en las prácticas de recursos humanos de una organización y posee un rol muy importante en los comportamientos de las personas. Así, existe una relación bidireccional, ya que la cultura se ve condicionada por la GTH, pero a su vez, esta cultura puede ser reforzada a través de la gestión. Lo que se debe evitar en cualquier organización es la contradicción de ambas. La “Tecnología” que se refiere a todos aquellos conocimientos o equipos que son utilizados para la producción de bienes o la prestación de servicios. Dependiendo del enfoque de cada organización, como por ejemplo la calidad o la productividad, el aspecto tecnológico marcará una fuerte impronta en la GTH. La “Alta dirección o gerencia” donde aquellos determinan que rol tendrá la GTH en esa compañía. Las organizaciones cuyo organigrama presenta a las áreas de TH al mismo nivel jerárquico que otras áreas de la misma, en general, contemplan una gestión donde se busca que los colaboradores comprenderán la importancia y relevancia de su actividad y cómo ésta contribuye al éxito de la organización. En el otro extremo, se observan organizaciones que o el área de Recursos Humanos reporta a otra área o bien no existe un equipo asignado puntualmente a planificar y desarrollar acciones para fortalecer el TH de dicha organización. El “Tamaño” en cuanto más grande sea la organización, más formalización se necesita a la hora de definir los componentes de la gestión humana. Como afirma Dolan (2007) las organizaciones con mayor cantidad de colaboradores suelen contar con un mercado interno de trabajo más desarrollado, dependiendo en menor medida del mercado de trabajo externo. Dotaciones grandes o pequeñas cuentan con sus beneficios y dificultades, la consecuencia de poseer mucho personal es ventajosa por la estructuración de los procesos, pero a su vez, trae consigo el

acortamiento de la flexibilidad. Es vital considerar esta variable a la hora de plantear una adecuada GTH.

Los condicionantes internos tienen como meta que se pueda conocer la lógica puertas adentro sobre el funcionamiento del área de recursos humanos, y a su vez poder observar oportunidades de mejorar el ejercicio de dicho departamento.

El presente manuscrito científico es de interés social-empresarial ya que indagó sobre los principales componentes y procesos que suelen dar cuerpo a esta gestión interrelacionada que tanto se menciona. Se denota la distinción y relevancia de esta investigación cuando se tiene en cuenta que los antecedentes existentes sobre la temática no exploran la gestión que llevan las EF desde los componentes puros.

Parte de allí la atracción e inclinación, en primer lugar, por averiguar si los dirigentes de las empresas de familia se interesan por profesionalizar la empresa desarrollando o implementando los componentes de la GITH. Se visualiza un claro reconocimiento a la importancia del área de recursos humanos y sus funciones. Viendo y considerando que las empresas tomadas como muestra tienen presente el concepto de GTH y buscan un procedimental, denota un gran avance hacia la prosperidad empresarial, admitiendo que el futuro de las organizaciones depende de los individuos y estos deben ser gestionados. Mayor aun cuando se habla de una empresa de características familiares, donde comienzan siendo un grupo reducido de personas, desestructurado, sin roles ni funciones definidas, con nepotismo y ciertas informalidades (mencionadas en el marco teórico) que, cuando llega el momento de expandirse, comienzan a aparecer diversos sesgos que únicamente pueden ser solucionados a través de la planificación e implementación de una estrategia de profesionalización en sus recursos humanos. Es ahí cuando la familia o los dirigentes

toman la decisión de invertir en profesionales y crear un área que gestione constantemente el “motor” de la empresa.

En este primer objetivo específico, solo la minoría de las EF demostró un desinterés sobre la labor e importancia de los profesionales de recursos humanos, no siendo casualidad que de la muestra era la organización familiar más pequeña, por lo que, en un futuro si se buscan maximizar quizás logren dimensionar la importancia de los procesos preguntados. A su vez, la mayoría restante invirtieron en consultoras externas y una contrató profesionales para conformar un área, es cierto que en generalidad han dejado algunas actividades de RRHH en “stand by” pero se destaca que ya han plasmado su atracción por el desarrollo del talento humano en su estrategia organizacional. El primer paso está dado, son conscientes de las ventajas que acarrea la GITH y a futuro de seguro irán profundizándola y perfeccionándola.

Al hablar del talento humano y sus procedimientos para la gestión, indefectiblemente se piensa en “¿Por dónde empezar?” ya que es un desafío muy extenso y diverso.

Siguiendo ese cuestionamiento y el marco teórico anteriormente presentado, se aconseja y justifica el inicio de la cadena de procesos de recursos humanos en el análisis y diseño de los puestos. Es destacable que un $\frac{3}{4}$ de la muestra tenga presente este inicio de ciclo y cree descripciones de puestos, si bien algunas de manera aisladas y sin una formalización con pasos a seguir para la creación, la orientación inicial es la correcta.

Orientado al segundo objetivo específico, como se ha comentado previamente, una de las grandes debilidades de las EF es la escasez de rectitud con formalidades en los procesos, y es en este punto donde existe una relación directa entre los resultados hallados y el marco teórico planteado en los inicios ya que una de las empresas reflejó la

carencia total de tramitación en cuanto a las actividades básicas de RRHH como la confección de un organigrama para proyectar puestos, roles y funciones y ni hablar de que no está en los planes ni siquiera a largo plazo la elaboración un manual de puestos debido a que todo se realiza de manera espontánea e informal según la demanda del momento.

En plena entrevista cuando se pregunta sobre este eslabón de la cadena de RRHH y la confección de sus descripciones surge el único resultado totalmente inesperado de la investigación, y por inesperado no se refiere a algo perjudicial, sino más bien al impacto positivo que causó escuchar que una organización tiene todas sus descripciones de puestos desarrolladas y actualizadas, siendo este el puntapié inicial de los distintos procesos de RRHH y un eslabón clave para el cumplimiento de la estrategia organizacional plenamente.

Se está al tanto que el diseño y análisis de los puestos se articula ventajosamente con el reclutamiento, la selección y la formación y desarrollo; para completar el ciclo “principal” de la GITH se menciona la interrelación con 2 componentes más que validan la virtud de iniciar por el mismo:

- Evaluación de desempeño: la descripción de puestos otorga ciertos criterios para evaluar a la persona que lo ocupa. Es decir que se evalúa según que tan bien cumplieron con los deberes y responsabilidades que se especificaron en cada descripción.

- Compensación: dependiendo de cuantas habilidades, deberes y responsabilidades deba cubrir el trabajador, se establece lo que se conoce como “Valuación de puestos”, es decir cuánto valor tendrá el puesto en una determinada organización. A partir de ese parámetro, se diseñan acciones para remunerar y

compensar a los ocupantes de los puestos. Esto contribuye al logro de equidad interna y también a la competitividad externa.

El tercer objetivo se basó en identificar cómo se lleva a cabo el reclutamiento y la selección dentro de las empresas de familia. A diferencia de los otros procesos, este se realiza indistintamente si hay o no una estructuración y formalización del área de recursos humanos y esto se debe a que siempre hay cierta rotación de puestos y de personal que genera vacantes disponibles necesarias a cubrir. Partiendo de ese lineamiento, se analizó la forma y etapas en la que se realizan. Lo óptimo es contar con profesionales en planta permanente que puedan anticiparse a las futuras vacantes y reclutar al candidato o candidata indicada para cubrir el puesto. Como todas las situaciones esto tiene sus ventajas y desventajas, la parte beneficiosa para la organización es que si el colaborador ya trabaja en la compañía conoce a puertas internas el funcionamiento, clima laboral, cultura organizacional, entre otras, y con esos conceptos en mente puede proyectar mejor la ocupación de la vacante. No obstante, esto puede ser más lento para la empresa mientras que al tercerizar la labor, las consultoras probablemente ya tengan una cartera de candidatos los cuales ofrecer y esto agilice el proceso. Esto nada tiene que ver con que la rapidez sea sinónimo de una correcta selección, además el subcontratar implica un costo monetario mucho más alto, presentándose así la principal desventaja del mencionado método.

Con los resultados hallados, se recalca que la mitad de las empresas aún no profesionalizan este componente de recursos humanos internamente pero sí son conscientes de la importancia de atraer y seleccionar el talento humano indicado por lo que eligen invertir en una terciarización. Siguiendo las influencias internas de Dolan (2007) la tecnología juega un papel importante en el reclutamiento de otra de las

organizaciones, publicando los avisos de ofertas de empleo por internet en plataformas novedosas que implican también la atracción de aspirantes totalmente distintos a los que se candidatean dejando presencialmente su currículum físico en las instalaciones.

Trayendo a alusión el marco teórico y siguiendo la línea de pensamiento de que este es uno de los procesos que se realiza indefectiblemente sin que se cuente con profesionales de RRHH o un área específica, si las EF contrataran en planta permanente a un experto para que lo realice, además de que ya conoce la cultura puertas adentro, sacarían provecho de la interrelación tan poderosa entre los componentes. Es así que al efectuar un reclutamiento (basado en la descripción de puestos) donde se atraiga a los candidatos cualificados no habrá necesidades posteriores (o por lo menos no al corto plazo o en gran medida) de desarrollar actividades de formación y desarrollo, por lo que también significará menos costos para la organización. En conjunto, con el reclutamiento interno específicamente, se motiva al personal a que planifique y desarrolle su propia carrera profesional siempre en la misma organización, logrando tener profesionales de alta calidad desarrollados por la EF misma y muy fieles a esta.

El último objetivo explora si se realiza el componente de formación y desarrollo dentro de las organizaciones con características familiares y examina, en caso afirmativo, de qué forma se lleva a cabo. Mediante la información obtenida sobre la empresa número dos se denota una de las grandes complicaciones y sesgos que poseen las EF, el nepotismo “Desmedida preferencia que algunos dan a sus parientes para las concesiones o empleos públicos.” (Real Academia Española, s.f., definición u.). Se trae a alusión la definición de este concepto debido a que los miembros de la familia son priorizados para las capacitaciones en vez de que se realice un detalle de quiénes realmente necesitan formaciones profesionales para poder alcanzar los objetivos tanto

personales como organizacionales indiferentemente si forman parte del grupo familiar o no. Esta brecha entre lo que sabe realizar la persona que ocupa el puesto y lo que se espera que desarrolle la misma se encuentra estrechamente relacionado con las descripciones de puestos y las evaluaciones de desempeño. Si el área de recursos humanos atraviesa transversalmente a toda la organización gestionando integradamente al talento humano en general este sesgo afectivo no tendría cabida logrando el cumplimiento de los objetivos tanto organizacionales como personales/profesionales.

Siguiendo la investigación existente de Dorneles (2020) se destaca como la misma coincide con las derivaciones que surgen de este OE dónde al tomar de muestra a EF con tantos años de trayectoria en el comercio, habiendo subsistido a fuertes crisis económicas, cambios tecnológicos e incluso sucesiones de mandatarios, no hubiera sido posible la perduración en el tiempo si no existiese talento dentro de las organizaciones y un mínimo desarrollo del mismo. Por más que esta primicia profesional se haya llevado a cabo de manera informal y en cierto caso haya sido viciada por el nepotismo, prevalece la buena relación entre el fundador, sus familiares y los colaboradores significando una formación y retención del talento con esperadas vísperas de profesionalizarse.

A raíz del análisis de los resultados obtenidos, son destacables las relaciones que desarrolla una de las EF de la muestra con sus proveedores, buscando que estos últimos capaciten a los vendedores sobre la cartera de productos que ofrecen. Esto trae una ventaja competitiva mutua donde los responsables de la venta poseen más conocimiento sobre los materiales, lo que los lleva a poder convencer con argumentos al cliente de que invierta en el producto, por lo que el área de compras renovará stock más seguido con su socio estratégico beneficiándose ambos.

Es válido aceptar que el hecho de querer abordar el diseño y valuación de puestos, el reclutamiento, la selección de personal y la formación y desarrollo todos a la vez trajo sus trabas a la hora de priorizar qué es lo que se iba a investigar ya que cada uno de los procesos de recursos humanos posee una gran diversidad de opciones en cuanto a su forma de llevarlos a cabo. En este caso en particular se eligió conocer básicamente si siquiera existen o están presentes dichos componentes en las empresas de familia seleccionadas, antes que profundizar detalladamente sobre procedimientos, métodos y herramientas que se utilizan.

No obstante, en las entrevistas a los responsables del área de recursos humanos se les ha preguntado en profundidad y se han obtenido respuestas mayormente completas que las expuestas, logrando así los objetivos planteados y dándole una clara fortaleza al trabajo. Pero a la hora de plasmar los resultados, la extensión permitida en el manuscrito llevó a aplicar un gran filtro donde el foco se puso en indagar una mayor cantidad de procesos (seleccionados estratégicamente) pero de manera más superficial.

La presente investigación científica presenta como otra limitación que no es generalizable su estudio. Además, se tuvo que eliminar uno de los 5 objetivos específicos que indagaba sobre la evaluación de desempeño debido a que 4 eran suficientes e incluso (como ya se mencionó) muy amplios. De todas maneras, se mantuvo el modelo de preguntas inicial (anexo 2) y los representantes entrevistados hablaron de este componente en sus empresas, pero fue quitada la elaboración propia de la parte teórica del mismo, el O.E. en sí, sus variables operacionales y no se plasmaron los resultados de la misma.

Paralelamente, la elección de un rubro tan específico demostró una gran fortaleza de la investigación ya que llevó a que los comercios dedicados a la venta de

materiales de construcción se vean muy interesados en los resultados de la investigación, dato muy destacable, y es porque les permite visualizar y comparar donde se encuentran respecto a la competencia, analizar internamente que es lo que les funciona o les falta y externamente lo que realizan sus adversarios con sus ventajas competitivas. Motivándolos así a comenzar de lleno con una gestión, seguir invirtiendo en consultorías externas, contratar profesionales de RRHH, instaurar un área específica, entre otras acciones, concluyendo en el objetivo buscado de demostrar la importancia de los procesos, sus ventajas e inclinar a las organizaciones a un comienzo.

A modo de conclusión y en comparación con los resultados de uno de los antecedentes seleccionados, este manuscrito a diferencia del de Dorneles (2020) refleja que las empresas de familia si conocen el concepto de gestión del talento y si se asesoran externamente por profesionales del área. Coinciden ambas investigaciones en que las EF se interesan por incorporar (o culminar) con los procesos de gestión integrada del talento humano y buscan a futuro mejorar el desarrollo del personal.

En vista a las próximas investigaciones y teniendo en cuenta cuales fueron las limitaciones de este manuscrito, se recomienda escoger un sólo proceso de recursos humanos como principal problema de investigación y a partir de él determinar los objetivos específicos orientados en los procedimientos, las técnicas, herramientas, etapas, entre otras, pero siempre del mismo eslabón de la GITH para así poder plasmar resultados más detallados y generar una discusión completa, y no caer en “quién mucho pretende abarcar, poco suele apretar” (aspecto no notable al inicio).

De todas formas, la esencia del presente trabajo final de grado está en apuntar directamente a los componentes o procesos de recursos humanos puros y su contabilización en EF del rubro lo cual se pudo consumir correctamente.

Referencias

Dorneles, S. B. (2020). Profesionalización y gestión del talento en pequeñas y medianas empresas familiares (Bachelor's thesis).

Sosa, F. (2019). Planificación de carrera y retención del talento humano en empresas familiares (Bachelor's thesis).

Conrero, S.; Cravero, V.; (2019). “EL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES: CLAVES PARA POTENCIAR SU DESARROLLO”. Ciudad de Córdoba: Editorial de la Universidad Católica de Córdoba.

Dolan, S.L.; Valle Cabrera, R.; Jackson, S. E.; Schuller, R. S. (2007) “LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: CÓMO ATRAER, RETENER Y DESARROLLAR CON ÉXITO EL CAPITAL HUMANO EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN. TERCERA EDICIÓN”. Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.

Cuesta Santos, A. (2010). Gestión por competencias y selección de personal; Formación, organización que aprende y evaluación del desempeño; Compensación laboral y motivación. En Cuesta Santos, A. “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y EL CONOCIMIENTO”. Bogotá: Ediciones Ecoe.

Ferri Ramírez, L. (2016). Marco teórico: la gestión del talento en un entorno de crisis; Gestión del talento. En Ferri Ramírez, L. “LA GESTIÓN DEL TALENTO EN UN

ENTORNO DE CRISIS”. C/ Els Alzamora, 17 - 03802 - ALCOY (ALICANTE): Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

Mondy, W. (2010). “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”. Ciudad de México. Ed. Pearson.

Municipalidad de Córdoba (2014) <https://bit.ly/3k9qheA>

Real Academia Española. (s.f.). Cultura. En Diccionario de la lengua española. Recuperado el 3 de junio de 2022, de <https://dle.rae.es/nepotismo>

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Para el proyecto de investigación llamado “La falta de profesionalización de los componentes de la gestión del talento humano en empresas familiares” desarrollado por Candela Weibel, estudiante de la carrera Licenciatura en gestión de Recursos Humanos en la Universidad Siglo 21, yo acepto participar del mismo de forma voluntaria y anónima. Estando el manuscrito científico supervisado y dirigido por la profesora Natalia Gambino, declaro haber sido informado/a en la totalidad sobre el tipo de participación que me corresponde, objetivos del trabajo y procedimientos a llevar a cabo para el estudio.

Acepto concretar una entrevista con la investigadora con el objetivo de responder a los interrogantes de interés sobre la gestión integrada del talento humano dentro de la empresa, diseño y análisis de los puestos, reclutamiento y selección, formación y desarrollo y evaluación del desempeño. Aseguro haber sido informado de que al ser voluntaria la participación puedo negarme a involucrarme o bien dejar de informar en cualquier momento sin sanciones ni consecuencias hacia mi persona. Declaro conocer que la información brindada por mí será confidencial y anónima, con el objetivo único de que sea analizada individualmente por la investigadora responsable y utilizada únicamente para el presente proyecto de investigación.

Este documento será firmado en 2 ejemplares quedando uno en poder de Candela Weibel y el otro perteneciente al participante.

X

Nombre del Participante

X

Firma

X

Fecha

X

Nombre de la Investigadora responsable

X

Firma

X

Fecha

MODELO GUÍA DE PAUTAS PARA LAS ENTREVISTAS

1. Presentación de la organización, años de trayectoria, visión, misión y valores.
2. Organigrama y cantidad de empleados
3. Distinción de los integrantes del grupo familiar y las generaciones a las que pertenecen. ¿Cuáles son los puestos de trabajo ocupado por los mismos? ¿La dirección general de la empresa se encuentra a cargo del linaje o de terceros?
4. ¿Consideran importante el desarrollo de los procesos específicos de recursos humanos? ¿Logran visualizar las ventajas que estos dejan como consecuencia de su correcta implementación?
5. Adentrándonos en la gestión del talento humano, como base en las documentaciones de la empresa, ¿se realizó un análisis y diseño de los puestos? En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿Qué métodos se utilizaron y por quién fue realizado? ¿Poseen un manual de puestos y funciones o siquiera algunas descripciones de puesto aisladas? ¿De cuáles puestos?
6. ¿Poseen un proceso de reclutamiento y selección de personal? ¿Cómo se lleva a cabo el reclutamiento? ¿Y la selección, que etapas conservan? ¿Actualmente quién desarrolla las búsquedas y entrevistas para cubrir las vacantes en la empresa?
7. ¿Cuenta con un mecanismo establecido para todos los colaboradores de la empresa (integrantes del grupo familiar o no) por igual para la formación y desarrollo? Si se cuenta con el mismo, detallar como se le da forma y quién es el encargado del seguimiento.
8. ¿Realizan el proceso de recursos humanos denominado evaluación del desempeño? En caso de llevarlo a cabo, especificar como lo hacen, quien lo hace y si las devoluciones son equitativas para todos.