

Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado

Manuscrito científico

Licenciatura en gestión de recursos humanos

Profesionalización de gestión del talento en empresas familiares de
Santiago del Estero

Autora: Eberlé María Pía

N° de legajo VRHU09620

Tutora: Rinconez Daniela Soledad

Santiago del Estero, Noviembre 2022

Índice

Resumen	2
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Métodos	18
<i>Diseño</i>	18
<i>Participantes</i>	19
<i>Instrumentos</i>	20
<i>Análisis de datos</i>	21
Resultados.....	23
Discusión	29
Referencias	37
Anexo 1	40
Anexo 2	41

Resumen

En este trabajo se estudió los niveles de profesionalización de las empresas familiares. Se realizó una comparación de los diferentes procesos del área de recursos humanos con la finalidad de evaluar cómo se llevaban a cabo en cada una. La investigación fue de alcance exploratorio con enfoque cualitativo, el diseño fue no experimental de tipo transversal.

La población de estudio fueron las empresas familiares de la provincia de Santiago del Estero. La muestra fue no probabilística, se orientó a cuatro organizaciones de la provincia, dos de las cuales tenían a un profesional de recursos humanos y dos de ellas con gestión del talento liderada por sus propios dueños. El instrumento que se utilizó fue la entrevista semiestructurada y su análisis fue cualitativo.

Los resultados arrojaron que, si bien las empresas familiares profesionalizadas tienen un nivel superior de aplicación de procedimientos en sus funciones, aún queda mucho trabajo por hacer en ellas y mucho potencial que descubrir sobre la profesión del profesional de recursos humanos y los alcances de su disciplina.

Palabras clave: Profesional – Talento – Empresa – Familia

Abstract

In this work, the levels of professionalization of family businesses were studied. A comparison of the different processes of the human resources area was made in order to evaluate how they were carried out in each one. The research was exploratory in scope with a qualitative approach, the design was non-experimental and cross-sectional.

The study population was family businesses in the province of Santiago del Estero. The sample was non-probabilistic, it was oriented to four organizations in the province, two of which had a human resources professional and two of them with talent management led by their own owners. The instrument used was the semi-structured interview and its analysis was qualitative.

The results showed that, although professionalized family businesses have a higher level of application of procedures in their functions, there is still a lot of work to be done in them and a lot of potential to discover about the profession of the human resources professional and the scope of his discipline. .

Keywords: Professional – Talent – Company – Family

Introducción

En los tiempos modernos, donde las empresas deben seguir el ritmo de la globalización y estar dispuestos a generar cambios de estructura para permanecer y crecer en la sociedad, se ha convertido en un punto fundamental la gestión del talento humano, fundamentalmente en las empresas familiares.

Según datos del sistema de información de la SEPyME, en Argentina hay unas 541.000 MiPyMEs activas, de las cuales al menos un 80% se constituyen bajo la lógica de empresa familiar de acuerdo a las estimaciones de IADEF Instituto Argentino De la Empresa Familiar. Esta información fue publicada por el sector de Industria y desarrollo productivo en abril de 2022.

Teniendo este dato como referencia hablamos de que el 80% de las PyMEs activas gestionan sus recursos siendo empresas familiares.

De las empresas familiares que existen en la Argentina, según estadísticas un 70% de ellas mueren en la primera generación, un 30% se heredan a sus hijos y solo el 5% llegan a sus nietos. Antognolli, Bazán y Gallo (2012).

Pero esto no es una problemática que atañe solo a la sociedad Argentina, en Bolivia por ejemplo, menos del 30% de las empresas familiares en el mundo pasan a la segunda generación, la mitad que en otro tipo de empresas Goyzueta Rivera, Samuel Israel (2013).

Para entender cuáles son las causas que pueden tener injerencia en esta situación, se citan algunos antecedentes desde diferentes temáticas abordadas, relacionadas a la gestión del talento en provincias de nuestro país.

Por ejemplo Dorneles, Silvia Beatriz (2020) investigó el grado de profesionalización y las expectativas de la función profesional de recursos humanos para la gestión de talento en las pequeñas y medianas (pymes) empresas familiares de cosecha forestal de la ciudad de Virasoro, Corrientes, comparando con las empresas familiares no encuadradas como pymes (grandes) de la misma zona.

La realidad mostró que, en las empresas familiares, la selección y el desarrollo de recursos humanos se presenta como uno de los temas más difíciles de gestionar, puesto que es usual que sus protagonistas prioricen los vínculos de carácter emocional y personal, relegando a un segundo plano las aptitudes profesionales y laborales requeridas por el trabajo. Esta situación se exagera cuantos más pequeños son los centros urbanos donde se emplaza la empresa, dado que se agrega la dificultad que representa la escasez de profesionales para la gestión empresarial.

Llegó a la conclusión 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.

Por otro lado en el siguiente antecedente se analizó los procesos de selección de personal y se evaluó cuáles eran las estrategias de retención de talento humano en las empresas familiares de la Ciudad de Córdoba. Fader, Constanza (2020) En esta investigación se pudo 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.

Además mencionó que 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 reclutamiento, selección e integración de sus colaboradores.

También desde otras disciplinas o ámbitos de estudio se indagó si la falta de profesionalización en las empresas familiares pudo provocar su muerte prematura en la provincia de Santiago del Estero.

En un manuscrito correspondiente a la carrera de Contador Público se entrevistó a una muestra de 4 empresas familiares santiagueñas en las que se pudo reconocer que las diferentes dificultades que se presentaron en las empresas familiares se debieron a la desinformación o asesoramiento en temas que hacen a la gestión y desarrollo de la empresa, así como el desconocimiento por parte de los empresarios del rol del Contador como asesor integral y a las distintas herramientas que existen para llevar a cabo la profesionalización y la gestión de la organización de una manera segura y ordenada. También abren un espectro de investigación y análisis que es necesario continuar revisando para poder dar herramientas a los profesionales a la hora de elegir una especialización. Cocetti, Luciana (2020)

Particularmente el antecedente en el cuál se hace foco es el correspondiente a Martinetti (2019).

En él se investigó cómo cambian, si lo hacen, las condiciones de trabajo y de desarrollo profesional de los integrantes no familiares de la organización a medida que se profesionaliza la empresa.

En la provincia de Santiago del estero particularmente, de acuerdo a los datos recolectados en entrevistas realizadas se pudo evidenciar que las principales causas que llevaron a profesionalizar las empresas fueron el aumento en el tamaño de la organización y la falta de capacidad de gestión.

En esta investigación se pudo contrastar el proceso de reclutamiento y selección de dos empresas.

En la empresa familiar sin gestión profesional del talento se evidenció que el proceso se realizaba en su mayoría por referidos de empleados y que la incorporación se hacía de manera intuitiva. El empleado ingresaba y no tenía un puesto específico sino que se le asignaba de acuerdo a sus capacidades y los empleados familiares ingresaban por razones afectivas.

No se contemplaban programas de formación y desarrollo, los conocimientos se adquirían de otras experiencias o de la práctica del puesto. No se realizaban evaluaciones de desempeño de forma sistemática y había diferencias salariales y de beneficios para quienes formaban parte del grupo familiar y quiénes no.

Por otro lado la empresa que cuenta con gestión del talento profesional tomaba medidas como la no contratación de parientes directos hasta la segunda línea de los empleados.

Existía un proceso de reclutamiento que fue mutando a lo largo del tiempo según las necesidades y hoy se trata de un modelo de reclutamiento por competencias donde se privilegia la idoneidad del postulante. Había programas de formación y desarrollo orientado a las necesidades del personal y respecto a los directivos de la organización, se enfocan en liderazgo y gestión. Se realizaban evaluaciones de desempeño periódicas y son ejecutadas por los supervisores de todo el personal sin distinción.

Al confrontar con los resultados se pone en evidencia que los miembros familiares de la organización profesionalizada han sido capaces de poder delegar a tiempo responsabilidades, lo que conduce a la continuidad de la organización.

Con los resultados obtenidos se pudo evidenciar que las principales causas que condujeron a profesionalizar la empresa fueron el aumento en el tamaño de la organización y la falta de capacidad de gestión, además se detectaron los cambios que dicho proceso produjo en las condiciones de trabajo y desarrollo profesional de los empleados no familiares de las organizaciones. Se concluyó que la profesionalización de la empresa familiar impacta positivamente en los empleados de la organización ajenos a la familia.

La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo xxi, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos. (Armando Cuesta Santos, 2010, p.50).

Es importante en esta instancia reconocer los elementos teóricos esenciales de este trabajo.

Cuando hablamos de Talento Humano hacemos referencia a “aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización” (David Watkins, 1998)

También podemos hacer referencia a “la gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización” (Pilar Jericó, 2001).

Por otro lado la empresa familiar es una sociedad en la que la política y la dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión (Davis y Stern, 1988)

Otro concepto a tener en cuenta es en el que se refiere a una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes (Gallo y Sveen, 1991)

En estas empresas, la familia conforma su principal talento humano, el cual influye de manera significativa en su desempeño. La influencia de la familia, ya sea a través de la propiedad, ya sea a través del trabajo en la entidad, es la que determina las potencialidades y, a su vez, las debilidades en este tipo de organización (Kets de Vries, 1993)

Además, estudiamos la importancia de profesionalizar que hace referencia a un lugar donde se siguen las reglas propias de un oficio para una actividad determinada, siguiendo pautas marcadas por la teoría, la práctica o la enseñanza. Favier Dubois y Martin (2017)

Profesionalizar significa disponer de directivos y sistemas de gestión que permitan tomar las decisiones para conseguir el funcionamiento más eficaz y eficiente de la empresa. Implica un modelo de toma de decisiones y gestión basado en criterios económicos y empresariales que se conjuguen con la motivación familiar y el control de la propiedad. Boiero, Agustin Marcelo (2020).

Habiendo abordado los conceptos centrales de esta propuesta de investigación es importante ahondar en cuáles son los procesos sobre los cuáles se investiga.

Entre los procesos de gestión del talento se encuentra también la evaluación de desempeño que según Chiavenato (1999) “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”. (p. 357).

Para Sastre y Aguilar (2003), “la evaluación del desempeño es aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo” (p. 321).

Harper & Lynch (1992), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Con esta herramienta se puede medir las competencias de un colaborador y también planificar su futuro de acuerdo a parámetros establecidos para cada puesto de trabajo. Este proceso de evaluación debe estar acompañado de retroalimentación e indicaciones de mejora para que sea finalmente productivo para el empleado.

Una correcta evaluación de las cualidades del personal de una organización puede derivar en un interesante plan de promoción para él, y de este modo generar valor al puesto y ser una estrategia de retención.

Otro concepto fundamental en esta investigación es el de reclutamiento, es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Chiavenato (2009).

Por último un concepto fundamental es el de formación de recursos humanos y para ello Villegas (1988) también hace referencia a la educación como la encargada de

impartir los conocimientos, actitudes y habilidades generales que son base en la formación del recurso humano para el desempeño en el ámbito laboral.

Teniendo en claro los conceptos básicos de esta investigación es que se aborda la problemática, ¿Cuál es el impacto de la no profesionalización en la gestión del talento en las empresas familiares?

Claramente en las investigaciones antecedentes se aprecian conclusiones indicadoras de poco conocimiento respecto a la función de RRHH lo que lleva a que las empresas no cuenten con asesoría profesional por no considerarlo relevante.

Además, es evidente que en las empresas familiares prima la perspectiva subjetiva para la toma de decisiones y conflictos emocionales, por ello también será fundamental generar mecanismos o herramientas de evaluación objetivos que acompañen al crecimiento de la organización y de esta manera hacer frente a dicha debilidad, lo que en oportunidades ha sido determinante para provocar su desaparición.

Otro punto es la falta de procesos profesionales de reclutamiento y selección, formación y evaluación del personal lo que imposibilita la retención del talento.

Se debe tener en cuenta que, la gestión del talento humano tiene una importancia estratégica decisiva para las organizaciones, que la guerra por el talento es un hecho que se acrecienta en etapas de dura competencia entre empresas y que la competitividad aumenta en lo referente a procesos de atracción y retención de candidatos cualificados cuyo desempeño se valore como productivo. Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod (2001).

La empresa familiar tradicional debe reflexionar lo antes posible sobre la importancia que representa el adoptar procesos de profesionalización para la organización, que debe ser entendido como un elemento fundamental para la

transformación y evolución de la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad, a la vez que se favorece su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas tanto para propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones. Javier Rueda Galvis, Francisco (2011).

Desde esta investigación se plantea recabar más información respecto a 3 líneas temáticas fundamentales para el desarrollo de las organizaciones: Reclutamiento y selección de personal, evaluación y formación y capacitación, con la intención de aportar conocimiento a este tema poco desarrollado en la provincia de Santiago del Estero.

Será importante para este trabajo tomar como referencia investigaciones precedentes dado que la relevancia de esta se fundamenta en la necesidad de conocer sobre la gestión del talento, el nivel de profesionalización y contrastar realidades de organizaciones con diferente gestión de sus recursos humanos.

Particularmente este manuscrito se basa en un antecedente en la provincia que servirá como base comparativa de los resultados.

En un análisis realizado se detallan las siguientes ventajas y desventajas de las empresas familiares. Soto, E. y Braidot, N. (1999)

Ventajas:

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

- Conocimiento.- La mayoría de las empresas poseen un “know-how” particular el cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia traspasándose de generación a generación. Los miembros de la familia, especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre.
- Flexibilidad.- “La familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la liquidez, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados”.
- Planeación a largo plazo.- Los miembros de la empresa familiar son más eficientes a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos y maniobrar eficientemente en caso de acontecimientos imprevistos.
- Confiabilidad y orgullo.- El hecho de que una sola persona, el fundador, por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para él como para sus descendientes y más aún si sumamos que la mayor parte de las empresas llevan como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.
- Cultura estable.- En muchas empresas familiares los empleados llevan muchos años trabajando dentro de ella, por consecuencia están conscientes de su filosofía y su manera de operar. Esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitando problemas.

Desventajas:

- Rigidez.- Ya que las empresas familiares tienen un modo de gestión tradicional, los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado.
- Desafíos comerciales.- Existen tres tipos de desafíos comerciales. El primero es la obsolescencia, que puede ser tecnológica, de fabricación de producto o

de marketing. El fuerte apego emocional a viejos productos y estrategias que están sujetos al éxito empresarial, no les permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las transformaciones del entorno. El segundo desafío consiste en el manejo de las transiciones causando incertidumbre entre los empleados, proveedores y clientes. El tercer desafío consiste en el incremento de capital ya que el negocio familiar tiende a endeudarse.

- Sucesión.- En cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo, en las empresas familiares, se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia. Por ser un punto crítico de la vida de la organización, se hablará ampliamente sobre el tema más adelante.
- Conflictos emocionales.- El campo de acción es limitado por factores psicológicos y emocionales. En la empresa familiar, predominan los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados; en la familia prevalece la protección y la lealtad.
- Liderazgo y legitimidad.- El liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar pues en la sucesión de poder muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder.

El objetivo de las empresas familiares debe ser explotar sus fortalezas y oportunidades y trabajar en sus debilidades o amenazas.

Conociendo esta información de referencia y entendiendo que se debe hacer frente a las debilidades de las empresas es que se deberá trabajar sobre la principal desventaja, la rigidez.

Dicha rigidez se presenta en los antecedentes en las empresas familiares que aún en estos tiempos no han adoptado procesos profesionales para gran parte de sus funciones descuidando la posibilidad de crecimiento de las mismas.

Otro punto importante es comprender que el personal reclutado deberá ser capaz alinearse a la estructura de la empresa familiar, y trabajar paralelamente a sus características sin que esto resulte un problema para él. Siendo capaz de comprender y transmitir la cultura organizacional pero también de lidiar con la rigidez y proponer transformaciones desde su conocimiento.

¿Cómo se puede lograr conformar un equipo de trabajo productivo, que sepa lidiar con los desafíos de pertenecer a una empresa familiar? Con un proceso de reclutamiento y selección profesional donde prime la selección por competencias, se eliminen los sesgos y se permita al nuevo colaborador mediante procesos de inducción, capacitación y evaluación de desempeño desarrollar su máximo potencial.

Además, se debe tener en cuenta que no solo conformar un equipo de trabajo idóneo es importante, el verdadero desafío será retener al personal, evaluando sus competencias y otorgando posibilidades de crecimiento profesional con programas de formación y capacitación.

Haciendo foco en este punto hablaremos sobre la importancia de la retención del personal haciendo mención al trabajo realizado por Aguirre (2019), donde cita a Muro (2000) donde nombra los 7 conceptos para estar motivados en el puesto de trabajo:

- El primero sería el saldo fijo: Tener un buen salario que te permite satisfacer tus necesidades va a influir en querer salir de la compañía o permanecer en ella. Un buen saldo fijo influiría de manera positiva en mantener al empleado en la empresa.

- Reconocimiento: El ser reconocido públicamente que el trabajo que estas llevando a cabo es beneficioso para la compañía, influiría positivamente en la retención del empleado.
- Calidad de relación con el jefe directo: Es un factor que entrará mucho en juego dado que si es una relación negativa será muy fácil que el empleado salga de la compañía. Que sea buena es imprescindible para que el empleado se mantenga en la compañía.
- Posibilidades de desarrollo: Si el empleado ve que las posibilidades de desarrollarse en una empresa son factibles según el rendimiento del empleado va a tener una mayor motivación y por ello mayor probabilidad de permanecer en la empresa.
- Aprendizaje y formación: Es uno de los factores que más influye puesto que seguir aprendiendo y formándose es una de los elementos que más valoran nuestros empleados. Y que hará que sigan con nosotros.
- Calidad de la alta dirección: Ver que las decisiones y estrategias que se toman en la alta dirección concuerdan tanto con los valores de la empresa como con los del empleado además de que sean coherentes y destinados a buscar un mayor beneficio para la compañía influirá en la decisión del empleado.
- Conocimiento y credibilidad del proyecto de la empresa: Uno de los más importantes es saber qué hace la compañía y como lo hace, si está alineado a los valores del empleado va a ser un factor muy positivo.

Las empresas familiares deben trabajar en sus procesos de gestión de recursos para brindar condiciones de trabajo óptimas, expectativas de crecimiento y sentido de pertenencia. Lo que significa un desafío para las empresas en la actualidad.

Este trabajo propone evaluar si las empresas familiares cumplen con los requisitos para ser lugares óptimos donde los talentos puedan permanecer y echar raíces.

He aquí la importancia de esta investigación la cual nos permitirá conocer en profundidad como se desarrolla la actividad de Gestión del talento o gestión de los recursos humanos en empresas de diferente envergadura, pero con características de empresa familiar.

Dicho esto, el objetivo general de este trabajo es:

Analizar el nivel de profesionalización de procesos referentes al área de recursos humanos en empresas familiares con y sin gestión del talento en la provincia de Santiago del Estero, para determinar el impacto del área en cada una.

Los objetivos específicos de este trabajo son:

- Analizar la existencia de métodos de evaluación de desempeño utilizados por las empresas con el fin de detectar el talento, evaluar competencias y generar crecimiento.
- Indagar sobre los procedimientos de reclutamiento y selección de personal utilizados en dichas empresas y sus resultados.
- Indagar sobre la existencia de programas de formación y capacitación del personal y comparar las metodologías utilizadas en cada empresa.

Métodos

Diseño

Esta investigación fue de alcance exploratorio, dado que se trató no de una temática poco trabajada sino de una población poco investigada.

En la provincia de Santiago del Estero la carrera de Lic. En Gestión de RRHH o afines no se encuentra disponible en la Universidad Nacional de Santiago del Estero ni en la Universidad Católica de Santiago del Estero (las únicas universidades presenciales de la provincia). Por lo que la única forma de acceder a conocimiento terciario o de grado es mediante universidades a distancia. Incluso recién en el año 2021 se añadió la profesión al listado de matriculados del Colegio de Ciencias Económicas de la provincia.

Esto implica que existen pocos profesionales dedicados al estudio del impacto de la Gestión del talento humano en esta provincia y por lo tanto pocos profesionales que actualmente se dediquen a gestionar los recursos en las organizaciones de Santiago del Estero.

Es por ello que, toda la información recabada fue de gran importancia para establecer precedentes. Un antecedente clave para comparar resultados fue la nombrada con anterioridad desarrollada por Martinetti (2019), la diferencia que sumó información fueron los rubros de las empresas familiares elegidas para esta investigación.

Las investigaciones de alcance exploratorio son de utilidad para identificar conceptos o datos presuntamente relevantes en el tema sobre el que se está indagando y preparan el terreno para nuevos estudios Hernández Sampieri et al. (2010).

Además se desarrolló bajo el enfoque cualitativo dado que se realizó recolección de información sin medición numérica. Se basó en la interpretación de los hechos tal y como se presentan, admitiendo subjetividad por parte del investigador.

No tuvo la intención de probar una hipótesis dado que no existen antecedentes suficientes para ello, pero viene a plantear nuevas hipótesis y añadir información.

El investigador se introduce en las experiencias de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado. Hernández Sampieri et al. (2010).

El diseño es no experimental lo que significa que se observaron fenómenos en su ambiente natural sin manipularlos con la finalidad de ser analizados. No forma parte de este tipo de investigaciones la posibilidad de introducir cambios para evaluar la exposición a los mismos.

Además fue de tipo transversal o transeccional, es decir que se observaron y analizaron los datos en un momento único, en un punto del tiempo.

Participantes

La población de estudio fueron las empresas familiares de la provincia de Santiago del Estero.

La muestra se orientó a 4 organizaciones de la provincia que tengan dirección familiar, que sean de rubros diferentes entre ellas y que posean diferente cantidad de personal a cargo. 2 de ellas con gestión del talento humano profesionalizado, ya sea con asesorías externas o con personal en relación de dependencia y 2 de ellas con gestión del talento desarrollado por la misma familia, no por un profesional.

La intención de esta elección de subgrupo o subconjunto a investigar fue definir si las variables de personal o rubros de las empresas tienen que ver con la inversión en un profesional en gestión del talento y posteriormente relacionar este resultado a los objetivos generales y específicos planteados.

El tipo de muestra fue no probabilístico dado que en lugar de requerirse que los elementos incluidos en la muestra sean representativos de una población –como sucede en los muestreos probabilísticos–, lo que se requiere es que los casos incluidos en la muestra tengan ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. Así, con los muestreos no probabilísticos se logra obtener los casos (personas, elementos, contextos, situaciones) que interesan a los fines de la investigación y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos. Hernández Sampieri et al. (2010).

Dentro de la muestra no probabilística se categorizó al muestreo como intencional o de juicio, dado que la selección de este subconjunto se realizó porque se considera subjetivamente representativa.

Los participantes elegidos serán tal como en el antecedente, un referente de una empresa familiar con gestión del talento a cargo de recursos humanos y un referente de una empresa familiar sin dicha gestión del talento.

En el anexo N° 1 se encuentra el modelo de formulario de consentimiento informado utilizado.

Instrumentos

El instrumento utilizado en esta investigación fue la entrevista semiestructurada, ya que respeta preguntas pactadas previamente, pero se permite la posibilidad de realizar preguntas que surjan en el momento, producto de la conversación generada.

Dichas entrevistas se realizaron a los siguientes participantes:

Empresa familiar con gestión del talento profesional 1: Gerencia administrativa

Empresa familiar con gestión del talento profesional 2: Gerencia general

Empresa familiar con gestión del talento no profesional 1: Hijo del dueño, quien ocupa un cargo de responsable de la organización.

Empresa familiar con gestión del talento no profesional 2: dueño, quien ocupa el cargo de responsable de la organización.

Se utilizó un modelo de entrevistas orientado a las variables más importantes a estudiar y comparar: proceso de reclutamiento y selección, evaluación de desempeño y programas de formación y capacitación. Anexo N°2

Análisis de datos

Se realizó un análisis cualitativo de los datos dado que la recolección de los mismos fue sin medición numérica.

Siguiendo la línea de trabajo de los antecedentes se procedió a realizar las entrevistas con un instrumento de grabación para permitir la transcripción de lo conversado posteriormente.

Realizada la transcripción se categorizó la información según los objetivos planteados en este trabajo.

Definición conceptual:

Talento Humano: fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización” (David Watkins, 1998)

Empresa familiar: empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes (Gallo y Sveen, 1991)

Profesionalizar: disponer de directivos y sistemas de gestión que permitan tomar las decisiones para conseguir el funcionamiento más eficaz y eficiente de la empresa. Implica un modelo de toma de decisiones y gestión basado en criterios económicos y empresariales que se conjuguen con la motivación familiar y el control de la propiedad. Boiero, Agustin Marcelo (2020).

Definición Operacional:

Las variables o fenómenos de estudio según los objetivos específicos de esta investigación son los siguientes:

Evaluación de desempeño que según Chiavenato (1995) “es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Chiavenato (2009)

Y capacitación, Villegas (1988) que habla de la educación como la encargada de impartir los conocimientos, actitudes y habilidades generales que son base en la formación del recurso humano para el desempeño en el ámbito laboral.

Resultados

Los resultados de esta investigación fueron variados según las características de cada una de las empresas familiares entrevistadas.

Se observan casos de procesos con herramientas detalladas y conocidas por el total del personal de la empresa, como así también ejemplos de empresas con pocos colaboradores donde la dirección es quien toma las decisiones desde una perspectiva personal y no hace uso de procedimientos específicos, sino que depende de cada caso particularmente.

También hubo ejemplos de empresas que gestionan sus recursos mediante asesorías externas, lo que habla de que algunos procesos se encuentran profesionalizados mientras que otros aún siguen siendo parte de las decisiones de la familia.

Se exponen los resultados a continuación según las variables a comparar.

Mecanismos y herramientas de evaluación del personal

- Empresa familiar con gestión del talento no profesional 1:

La empresa no contaba con una política clara y reconocida. La evaluación de desempeño se medía a través de percepciones de los empleados en relación al nivel en que cumplían las expectativas de los clientes y esas percepciones se comunicaban luego a los dueños.

Las devoluciones a los colaboradores, en caso de cometer un error, se hacían en el momento. Solo se marcaba el error para que lo tenga en cuenta y no se vuelva a cometer, y al día siguiente, en la llegada se recordaba tener precaución con los errores ya cometidos. En los casos de buen desempeño, en ocasiones se daban propinas adicionales en noches de trabajo arduo.

- Empresa familiar con gestión del talento no profesional 2:

No existía una modalidad de evaluación de los dueños respecto a su personal.

Usualmente comunicaban los errores a tener en cuenta sin nombrar el colaborador que lo había cometido mediante medios de comunicación general, por ejemplo grupos de Whatsapp. Con la intención de que no se repita pero de no herir la relación entre dueño/empleo.

En el caso de que el colaborador en cambio hubiera tenido un buen desempeño a los ojos del dueño, podía retirarse antes e incluso recibía un pago extra.

- Empresa familiar con gestión del talento profesional 1:

Existían modelos de evaluación de desempeño realizados por el área de RRHH, que fueron comunicados a los mandos medios sobre las pautas para su utilización.

Estas evaluaciones estaban también acompañadas de una reunión trimestral con los colaboradores para recibir feedback con dicha herramienta como referencia.

Se realizó por primera vez una evaluación de desempeño anual en el año 2019 y con la pandemia se perdió esta modalidad de trabajo. Esperaban volver a trabajar sobre esta herramienta en el año 2023.

- Empresa familiar con gestión del talento profesional 2:

Las evaluaciones de desempeño eran proveídas por la empresa a la cual responden, son una franquicia. Por lo que estas herramientas estaban orientadas a medir el cumplimiento de los estándares de trabajo según el puesto.

No eran propias de esta organización y no hacían una evaluación general del colaborador, sino que estaba orientada a la función.

Dado que al ser una franquicia tienen un puntaje global como sucursal frente a otras sucursales, el feedback se realiza de acuerdo a mediciones del nivel general de los colaboradores de la sucursal, pero no específicamente a cada uno.

Procesos de reclutamiento y selección de personal

- Empresa familiar con gestión del talento no profesional 1:

No contaba con la existencia de un proceso de selección como tal. En el caso de necesitar personal, recurrían a realizar una búsqueda teniendo en cuenta sugerencias de amigos o conocidos de los empleados que están actualmente trabajando en la empresa.

En este caso se priorizaba, en primer lugar, que tanto se conoce a los futuros empleados y el nivel de confianza que se tenga con el empleado que lo recomendó, disponibilidad horaria, responsabilidad y actitud.

- Empresa familiar con gestión del talento no profesional 2:

La contratación se realizaba de acuerdo a las necesidades en el momento, no se prevé una búsqueda laboral sino que cuando se presenta una renuncia se acude al personal existente para recomendar un nuevo perfil.

Usualmente son familiares de los empleados, o familiares del dueño, dado que se busca que sean de confianza y conozcan de antemano las condiciones y el modo de trabajo.

- Empresa familiar con gestión del talento profesional 1:

Quien gestionaba los recursos humanos es un profesional que trabajaba directamente dentro de la organización.

Poseía un procedimiento de reclutamiento y selección que conoce todo el equipo de la empresa y está preestablecido. Cada postulante ya sea referido o con una búsqueda debía pasar por el área de RRHH previamente para una entrevista laboral y evaluación de perfil.

Usualmente las búsquedas se planificaban según las necesidades de la empresa y dado que la organización cuenta con toda la dirección familiar, se intentaba que los ingresantes no sean parte de la familia como política general.

- Empresa familiar con gestión del talento profesional 2:

Esta empresa realizaba el proceso de reclutamiento y selección con un asesor externo quien es profesional del área.

No había procedimientos o políticas propias de la empresa para estas necesidades, pero si recurrían a un profesional para realizarlas.

Se buscaba personal de modo reactivo, cuando surgía la necesidad. No se preveía una búsqueda según planeación.

Programas de formación y capacitación

- Empresa familiar con gestión del talento no profesional 1:

No existían programas de desarrollo o formación. Tampoco programas de capacitación.

Las herramientas o metodologías que se utilizaban eran: aprendizaje a través de consultas con los empleados actuales de la organización, períodos de observación de la labor en las cuáles afianzaban los conocimientos ya instruidos y práctica en el lugar de trabajo, guiada por el personal con antigüedad.

- Empresa familiar con gestión del talento no profesional 2:

La capacitación propiamente dicha se realizaba por la esposa del dueño de la empresa, quien tiene conocimientos gastronómicos (principal actividad de la empresa).

Se realizaba una explicación general al nuevo colaborador que se acompañaba de pruebas en el lugar de trabajo para evaluar su experiencia.

En el caso del personal que ya se encontraba trabajando al aplicarse por ejemplo nuevos procedimientos era esta misma persona quien les explicaba la nueva metodología de trabajo.

- Empresa familiar con gestión del talento profesional 1:

Para gran parte de los puestos existían manuales de capacitación realizados por el área de RRHH junto a mandos medios.

La política respecto a capacitaciones era dictarlas al ingreso del colaborador, junto al material de consulta y posteriormente en caso de una actualización de procedimientos reforzar para toda la planta esa información.

Cuando se evalúa que un colaborador tiene dificultades para algunas competencias se recurría a formadores externos, por ejemplo escuelas de capacitación de Excel.

Del mismo modo, cuando se evaluaba que un colaborador tenía competencias para ser promocionado se reforzaba con capacitaciones para generar valor y ser candidato a un ascenso.

- Empresa familiar con gestión del talento profesional 2:

Las capacitaciones y programas de formación eran provistas por la empresa para la cual son franquicia.

Estaban relacionadas a los procedimientos para la realización de funciones y también para aumentar la calidad en la gestión.

No hay planes de capacitación o programas de formación vigentes orientados a impulsar a los talentos al crecimiento dentro de la organización.

Sin embargo los colaboradores podían pedir voluntariamente capacitarse en alguna competencia o puesto que sea de su agrado, y si la gerencia evaluaba positivamente la petición se invertía en programas de formación para dicho colaborador.

Discusión

Este manuscrito está orientado a exponer los detalles de una investigación con foco en el tipo de gestión del talento de las empresas familiares de la provincia de Santiago del Estero y analizarlas según diversas variables.

Para ello se toma como muestra empresas familiares de la provincia con y sin gestión del talento profesional y mediante entrevistas a sus referentes se puede realizar una comparación del nivel de profesionalización de algunos procesos del área de recursos humanos, a modo de conocer las diferencias.

Existen pocos antecedentes sobre estas investigaciones realizadas en la provincia por lo que es de alcance exploratorio, se generó con ella más resultados y nuevas líneas de investigación.

Se tomó como referencia investigaciones orientadas a otras áreas también dentro del ámbito de Recursos Humanos como en la que se estudia cuánto conocen y qué esperan los empresarios pyme familiares en relación a la función del profesional de recursos humanos e indagar sobre los procesos de gestión del talento en las mismas, y a partir de ello poder realizar una primera descripción sobre éste aspecto en esta zona de la Argentina. (Dorneles, 2020)

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

recursos humanos y del talento, con vistas a mejorar el manejo del personal de sus empresas. (Dorneles, 2020)

Con este antecedente se abre el interés por conocer dos años después de dicha publicación, como es la situación actual de las empresas familiares según si cuentan o no con profesionalización en sus procesos de gestión del talento, y es por ello que sigue considerándose de gran importancia investigar cuál es el impacto del área de recursos humanos en las mismas.

En otras áreas de estudio como la carrera de Contador Público, también se abordó la temática desde otro punto de vista, por ejemplo se intentó descubrir si la falta de profesionalización en las empresas familiares de la provincia de Santiago del Estero, fue un obstáculo para su crecimiento durante el año 2020.

Esta investigación tuvo como resultado que la profesionalización es fundamental en la supervivencia de las empresas, pero debe ser llevada a cabo en forma correcta aplicando todas sus herramientas y no en forma aislada ya que profesionalizar la organización no es tomar las herramientas que cada uno quiere o crea conveniente según su perspectiva individual.

Se puede decir que todas las empresas estudiadas se encuentran en riesgo de muerte inminente dados que todas tienen falencias en la profesionalización total, cuentan con solo algunas de las herramientas de profesionalización lo cual como dijimos no es suficiente para asegurar la continuidad de la empresa. Esto se da debido a la gran desinformación que existe en los dueños de las empresas por cuanto a la profesionalización y la importancia de la misma dado que en la mayoría de los casos se les resta importancia a las herramientas existentes para el correcto funcionamiento de las

empresas al pensar que con los conocimientos básicos que se tiene es suficiente para mantenerse en funcionamiento. (Cocetti, 2020)

En esta investigación se enfoca el análisis de los resultados a la posible desaparición de las Pymes de la provincia, por la falta de profesionalización del área de recursos humanos, lo que lleva también a generar interés por conocer cómo efectivamente funcionan las empresas que si poseen gestión del talento profesional.

Otro antecedente que sirvió de ejemplo al momento de establecer los objetivos de esta investigación fue el que trata de conocer cuáles son los cambios que produce la profesionalización de la empresa familiar en las condiciones de trabajo y desarrollo profesional de los miembros de la organización ajenos a la familia.

Según indica el autor se muestra claramente la influencia que posee la profesionalización de la empresa familiar y los cambios que produce sobre las condiciones de trabajo y desarrollo profesional de los empleados no familiares de la organización. (Martinetti, 2019) También sugiere continuar investigando la influencia del proceso de profesionalización.

Queda expuesto por todo lo anterior la importancia que se le ha dado a la profesionalización en la gestión del talento en los últimos años, y como las diferentes disciplinas orientan sus investigaciones hacia esta temática.

Sobre todo en la provincia de Santiago del Estero es fundamental, dada la situación general post-pandemia en la que nos encontramos, retomar las investigaciones en donde pueda demostrarse cuál es la repercusión real del área profesional en las empresas y más puntualmente en las familiares, dado que al menos un 80% se constituyen bajo la lógica de empresa familiar de acuerdo a las estimaciones de IADEF Instituto Argentino De la Empresa Familiar.

En esta investigación se plantea comparar las variables, que en este caso son procesos básicos del área de recursos humanos, y cómo se realizan en las empresas familiares según si cuentan con gestión profesional o no.

Tal como en el antecedente nombrado (Martinetti, 2019) se realizó una investigación basada en entrevistas y se amplió la muestra a cuatro empresas (dos con gestión del talento profesional y dos con gestión del talento realizada por sus propios referentes), y se pudo contrastar las diferencias.

Entre los objetivos específicos de esta investigación se intentó conocer la existencia de métodos de evaluación de desempeño que permitan a las organizaciones detectar talentos, evaluar competencias y permitirles de esa manera crecer dentro de la empresa. Con el fin de obtener esta información es que se consultó a los referentes de las empresas si existían políticas claras y reconocidas por el personal.

Los resultados obtenidos sugieren que en las empresas familiares sin gestión del talento profesional, no hay evaluaciones de desempeño preestablecidas, la corrección de los errores se realiza de manera reactiva enfocándose en lo que no debe volver a pasar, en algunos casos hablando directamente con el responsable y en otros casos haciendo comunicaciones masivas para todo el personal, lo que despersonaliza la corrección y no permitiría al colaborador hacer una autoevaluación de su situación.

Está claro que con estas metodologías no se lleva a cabo la retroalimentación y puede significar que no se modifiquen las conductas negligentes al largo plazo.

Por otro lado en las empresas profesionalizadas existen variaciones respecto al uso de las evaluaciones de desempeño, se realizan solo para hacer controles de calidad de los procesos o se usaron previo a la pandemia pero se perdió el interés por ellas luego del periodo de aislamiento.

Esto denota la importancia no solo de la profesionalización sino de concientizar a las organizaciones del verdadero motivo por el cual se utilizan estas herramientas. De esta manera no solo se utilizarán para evaluar desempeño, sino también para mejorar los procesos y hacer seguimiento. No deben ser herramientas de un solo uso.

Respecto a esta variable, se esperaba que en las empresas con gestión del talento profesional, fueran mecanismos utilizados con mayor frecuencia y que tuvieran impacto positivo en las mismas, sin embargo, falta reforzar su importancia e insistir en su uso.

Otra variable estudiada fue la metodología de reclutamiento y selección de personal.

En las empresas familiares sin gestión del talento profesional se encuentra un factor común que es la selección de postulantes referidos, una metodología que según explicaron los referentes les garantiza contratar personal de confianza y que responde a lo solicitado, dado que usualmente son familiares o conocidos de empleados que ya se encuentran trabajando, lo que implica cierta presión sobre ellos.

Según el tipo de muestra, se puede comprender que, esta modalidad de contratación ha funcionado solo en los casos de personal eventual. Son rubros donde se suele necesitar cubrir puestos de urgencia y allí es donde los referidos sirven como solución.

A diferencia de las empresas profesionalizadas donde tanto con asesores externos cómo con áreas de recursos humanos internas los procesos se establecen previamente y prima la pro actividad y planificación de puestos.

En este caso las muestras evidencian que son puestos más predecibles y sobre todo se posee mayor tiempo de actuación en caso de necesitar un perfil.

Por último se evaluó cuáles eran los criterios de formación y capacitación y los mecanismos utilizados, lo que reveló que en las empresas no profesionalizadas son dictados directamente por sus dueños o por empleados con mucha experiencia y prima la observación y corrección en el momento.

En los casos de empresas profesionalizadas se puede notar el uso de manuales de puesto y procedimientos por escrito que son previamente entregados al colaborador para su lectura y estudio y posteriormente una explicación práctica del mismo. Aun así son deficientes sus procesos de detección de oportunidades de mejora.

Es tan importante la realización de este tipo de investigaciones porque permite evaluar en donde estamos parados como sociedad frente a las posibilidades que nos brindan los profesionales de recursos humanos.

Muchas empresas aun contando con dichos profesionales no son capaces de dar uso a sus herramientas y sobre todo de evaluar el antes y el después de sus organizaciones, tal como se muestra en el antecedente, no conocen en su totalidad las pertinencias del área y eso es lo que no les permite sacar provecho de la misma. (Cocetti, 2020).

Incluso en las empresas donde existen profesionales trabajando interna o externamente, se pierde el interés rápidamente por los procesos, mecanismos y herramientas brindados y se debe reforzar constantemente su uso para que finalmente se vuelva un hábito. Si no es realizado directamente por el profesional, no se realiza.

Se podría esperar que en las empresas con gestión del talento profesional los procesos estuvieran realizándose de manera frecuente, sin embargo no es así.

Lo que nos lleva a la conclusión de esta investigación que es que, las empresas familiares de la provincia de Santiago del Estero aún tienen mucho trabajo por hacer en materia de recursos humanos, no solo quienes no cuentan con ayuda de un asesor

profesional para la gestión del talento, sino también quienes cuentan con él y no han sido capaces de establecer su valor.

Entre las limitaciones de esta investigación se puede nombrar la diferencia de tamaño de las muestras con y sin gestión del talento profesional.

Las empresas sin gestión del talento están orientadas al rubro gastronómico y de eventos, con menor cantidad de empleados y dada su característica de contratación eventual, tal vez haya inferido en la no contratación de un profesional de recursos humanos.

Sin embargo la muestra con profesionales de recursos humanos son empresas que tienen tanto área comercial como administrativa en su planta y por lo tanto tienen procesos preestablecidos y su planta es más predecible, además poseen una cantidad de empleados que duplica o triplica a las previamente nombradas.

Se sugiere orientar una nueva investigación a empresas con y sin gestión del talento, con la misma cantidad de empleados y del mismo rubro para evaluar las diferencias y que sean verdaderamente representativas.

Una limitación importante a destacar es que teniendo en cuenta el tipo de metodología utilizada, cualitativa basada en entrevistas, es que no siempre se puede acceder al total de las respuestas, los entrevistados son escuetos y no añaden información que podría ser importante para el problema de investigación, se limitan a responder lo mínimo e indispensable, porque pueden sentirse juzgados al ser preguntas abiertas a la interpretación.

Otro aspecto a tener en cuenta es el post pandemia, puede que haya tenido que ver directamente la situación global generalizada lo que haya restado importancia a la gestión del talento y tal vez haya llevado el foco de las empresas hacia otros aspectos. Sería

importante abrir paso también a investigaciones que pudieran establecer las diferencias en las empresas familiares con gestión del talento profesional antes y después de la pandemia.

De esta manera se podría establecer si la discontinuidad en la realización de procesos y utilización de herramientas de recursos humanos luego de la pandemia, es un efecto de la misma o simplemente es por la falta de valor que le dan las organizaciones.

En la provincia de Santiago del Estero lo relacionado a la gestión de recursos humanos aún tiene mucho por investigarse, este manuscrito pretende sumar información relevante pero también plantear nuevas problemáticas y sobre todo despertar el interés por conocer el impacto de la profesionalización de la gestión del talento en las empresas.

Referencias

Aguirre (2019) *Retención del talento, relacionado con la experiencia del empleado.*

Antognolli, Bazan y Gallo (2012) *Empresas familiares, buenas prácticas en Argentina.* Argentina, Córdoba: Paragraph S.A.

Boiero, Agustin Marcelo (2020) *La importancia de la profesionalización de las empresas familiares.*

Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos.* Colombia: McGrawHill.

Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humanos.* Editorial. McGraw- HILL INTERAMERICANA., S.A. Colombia.

Cocetti Luciana (2020) *Las empresas familiares de Santiago del Estero y su profesionalización.*

Cuesta Santos Armando (2010) *Gestión del talento humano y del conocimiento.*
Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=-trDDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Davis & Stern (1988) *Adaptations, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective.* DOI: 10.1177/001872678103400303

Dorneles, Silvia Beatriz (2020) en *Profesionalización y gestión del talento en pequeñas y medianas empresas familiares*

Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod (2001) *War for talent.*

Fader, Constanza (2020) *Selección de personal y retención del talento en empresas familiares de Córdoba.*

Favier Dubois, E. M., y Martin, R. M. (2017) *La profesionalización de la empresa familiar.* Argentina, Buenos Aires: Amerian SRL

Gallo and Sveen (1991) *Internationalizing the Family Bussiness: Facilitating and restraining factors*

Goyzueta Rivera, Samuel Israel (2013). *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad.*

Harper y Lynch (1992). *Manuales de Recursos Humanos.* Editorial Gaceta de Negocios. Madrid, España.

Jericó, Pilar (2001) *La nueva gestión del talento, Construyendo compromiso.*

Kets de Vries, M. (1993). *The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news.* *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-62

Martinetti (2019) *Profesionalización de la empresa familiar, su influencia sobre los miembros no familiares.*

Rueda Galvis, Francisco (2011) *La Profesionalización, Elemento Clave del Éxito de la Empresa Familiar.*

Sastre, M. & Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico.* Madrid: McGrawHill.

Soto, E. y Braidot, N. (1999) *Las PYMES Latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado.*

Villegas, J. (1998). *Administración de personal*. Caracas, Venezuela: Ed. Texto, s.r.l.

Watkin Davis (1998) An Application Framework for talent. *Softscape*.
Recuperado de
<https://web.archive.org/web/20110712225926/http://www.hreonline.com/pdfs/03012008SoftscapeDocument.pdf#>

Anexo N° 1 – Formulario de consentimiento informado

El objetivo de esta investigación es contribuir al análisis de datos sobre empresas familiares y su profesionalización en la gestión del talento en la provincia de Sgo. Del Estero, como tema de trabajo final de graduación de seminario final de recursos humanos de la Universidad Siglo 21.

Dicha investigación será realizada por_____

El participante _____ de edad _____, no se encuentra obligado a responder esta entrevista, y comprende que tiene la libertad de consultar detalles sobre los riesgos de esta investigación. La participación es voluntaria y puede negarse a participar o abandonar dicha investigación durante cualquier etapa de la misma.

La información recabada será tratada de manera confidencial y si bien forma parte del desarrollo de un manuscrito científico, no se incluirán en el mismo datos que permitan su identificación por lo cual conserva su anonimato.

Su participación consiste en la respuesta descriptiva a preguntas abiertas en una entrevista semi-estructurada pactadas previamente y preguntas generadas durante la conversación, las cuales serán grabadas para poder ser transcritas posteriormente para el análisis de dicha información.

Como participante acepta participar de esta investigación voluntariamente y comprende que los datos servirán para la elaboración de un informe.

Santiago del Estero, _____ de 2022

Firma del participante

Firma del investigador

Anexo N° 2 – Modelo de entrevista

Presentación de la organización

Año de fundación, organigrama, cantidad de empleados, cantidad de miembros de la familia, generaciones. ¿La dirección o management de la organización está a cargo de los mismos dueños o de terceros?

Gestión del talento

¿Poseen una política establecida y reconocida por los miembros de la organización en relación a la gestión del capital humano? ¿Cómo es la influencia de la familia en este sentido? ¿Qué aspectos consideran importantes a la hora de gestionar el talento?

Reclutamiento y selección de personal

¿Cómo es el proceso de selección, cuál es el método utilizado? ¿Cómo realizan la búsqueda para cubrir vacantes? ¿Qué se prioriza?

Evaluación de desempeño

Para la evaluación de desempeño ¿poseen una política clara y reconocida? ¿Todos los miembros de la organización realizan esta evaluación? ¿Cómo gestionan la evaluación de desempeño y el feedback a los colaboradores?

Programas de formación y capacitación

En los programas de desarrollo (o formación) ¿las oportunidades son equitativas para toda la dotación? ¿Existen programas de capacitación para la profesionalización de los recursos humanos actualmente? ¿Qué herramientas se utiliza para la capacitación del personal de la empresa?