

# FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA ATRACCIÓN DE TALENTO HUMANO PERCIBIDOS POR RESPONSABLES DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN PMEs EN EL NORTE DE PORTUGAL<sup>1</sup>

*Por: Ana María Calle Mejía<sup>2</sup>*

## Resumen

*Objetivo.* Identificar los factores que obstaculizan la atracción de talento humano percibidos por responsables de selección de personal en PMEs en el norte de Portugal. *Método.* Se realiza un estudio cualitativo descriptivo de corte transversal; el diseño de la investigación es un estudio de caso basado en entrevistas semi-estructuradas a los responsables directos o indirectos de la selección de personal en PMEs del norte de Portugal. *Resultados.* Los responsables de selección de personal en las PMEs en el norte de Portugal perciben como obstaculizadores de la atracción del talento humano principalmente la formación y experiencia inadecuadas del capital humano disponible a las necesidades de las PMEs, la escasez de recurso humano en el mercado de trabajo portugués y se recomienda a las universidades y/o instituciones de enseñanza realizar un ajuste importante a los programas curriculares, haciendo énfasis en los componentes prácticos. *Conclusiones.* Los factores que obstaculizan la atracción de talento humano son principalmente la falta de adecuada formación y experiencia del capital humano disponible, la escasez de personas para trabajar en Portugal, así como la imposibilidad de las PMEs de acompañar las expectativas salariales de los candidatos. Se recomienda claramente la implementación formal de los procesos de gestión humana en las PMEs, ajustar los salarios, mejorar las condiciones de trabajo y la competitividad y realizar alianzas con instituciones de enseñanza. Las estrategias de atracción son un proceso continuo y las PMEs tienen que entender que son un trabajo permanente asociado principalmente al *marketing* de su marca empleador.

**Palabras clave:** *Talento humano, atracción, factores obstaculizadores, PME*

---

<sup>1</sup> Trabajo de grado presentado para optar por el título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional. Escuela de Administración. Universidad EAFIT.

<sup>2</sup> Administradora de Empresas de la Universidad de Medellín. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT. Candidata a Magister en Desarrollo Humano organizacional.

La dinámica cambiante de los mercados en la actualidad hace que las empresas se enfrenten cada vez más a ambientes más complejos y exigentes y por eso, el talento humano se convierte en una ventaja competitiva empresarial, pues son las personas cuando están bien dirigidas y coordinadas, quienes diseñan e implementan las estrategias que han de llevar al éxito a las organizaciones (Portales, P. & De la Rosa, M., 2017) y más aún, si se analiza desde la perspectiva y dimensión de una PME, por lo que su atracción es un tema de grande importancia.

Las investigaciones han encontrado que de una forma general las PMEs no cuentan con un departamento o área de recursos humanos estructurada. Su existencia, el uso y la formalidad de las prácticas de recursos humanos en las PMEs tienen casi siempre una estrecha relación con su tamaño (Torres C., 2014; Torres C., 2017; Almeida H., 2009; Alonso A., Moscoso S. & Cuadrado D., 2015; Portales, P. & De la Rosa, M., 2017; Jaramillo O.; 2005). Por lo anterior, las prácticas de gestión humana en este tipo de organizaciones son generalmente informales, flexibles, no estandarizadas, ni documentadas, se basan en la experiencia personal del empresario (Torres C., 2017, Almeida H., 2009; Jaramillo O., 2005) y en algunos casos es atribuida la gestión del talento humano a un responsable o es distribuida por los diferentes actores organizacionales (Almeida H., 2009), lo que hace que las PMEs sean poco competitivas frente al entorno globalizado del siglo XXI (Jaramillo O., 2005).

En relación a la atracción de talento humano las investigaciones dan cuenta de que hay dificultades en este aspecto, unas veces por falta de políticas y sistemas de gestión de recursos humanos (Torres C., 2017; Campuzano M., Ziadet E. & Echeverria H., 2016), otras, por falta de posibilidad de crecimiento profesional de los candidatos al interior de la PME, lo que es entendido como inestabilidad laboral (Torres C., 2017; Redacción de Capital Humano, 2017), también por las limitaciones económicas de la PME para ofrecer salarios más altos y competitivos (Torres C., 2017; Pinheiro S., 2015.) y además de lo anterior, porque el talento humano es cada vez más un recurso escaso (Sánchez M., 2014; Stanton Chase International – Portugal, 2018; Portales, P. & De la Rosa, M., 2017) lo que se traduce en un grande desafío para los profesionales con responsabilidad de gestión de equipos de recursos humanos (Stanton Chase International, 2018; Bancaleiro, J. Stanton Chase International – Portugal, 2018; Redacción de Capital Humano, 2017) en la consecución del talento humano para las PMEs.

A pesar del grande interés que ha suscitado en los últimos años el tema de las PME (Torres C., 2014) y de existir algunas investigaciones que dan cuenta de la gestión de recursos humanos en este tipo de organización, estos estudios son escasos y específicamente el tema de la atracción de talento humano no está muy desarrollado. Las investigaciones están generalmente orientadas hacia la caracterización de la gestión humana en las PME y al estudio de la aplicación de sus prácticas en este tipo de organización. Dado lo anterior, la presente investigación pretende identificar los factores obstaculizadores de la atracción de talento humano percibidos por los responsables de selección personal en PME en el norte de Portugal.

Así, se ha formulado la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores que obstaculizan la atracción de talento humano percibidos por responsables de selección de personal en PME en el norte de Portugal?

## **Objetivos**

### ***General***

Identificar los factores que obstaculizan la atracción de talento humano percibidos por responsables de selección de personal en PME en el norte de Portugal.

### ***Específicos***

- Identificar los factores obstaculizadores de la atracción de talento humano atribuidos al mercado de trabajo portugués, a los candidatos y a las PME en el norte de Portugal.
- Describir estrategias exitosas utilizadas por las PME para la atracción de talento humano.
- Identificar recomendaciones para las PME en el norte de Portugal para mejorar la atracción de talento humano en sus procesos de reclutamiento y selección.

## Marco de referencias conceptuales

### *Antecedentes*

El siguiente apartado tiene como propósito dar a conocer el estado actual de las investigaciones relacionadas con la atracción de talento humano para PMEs. Para este fin se realizará el balance de los estudios encontrados relacionados con el tema a partir de las siguientes categorías: *propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipos de estudio, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, tipo de diseño de investigación y principales resultados o hallazgos.*

En relación al *propósito general* de las investigaciones se evidencia una tendencia a la caracterización de la gestión humana en las PMEs. Esta variable se ve relacionada con variables como la identificación de las prácticas de recursos humanos más usadas en las Pymes (Torres C., 2014; Torres C., 2017; Pinheiro S., 2015; Almeida H., 2009, Jaramillo O., 2005; Alonso A., et al, 2015) y los instrumentos más utilizados en el proceso de reclutamiento y selección donde se inserta la atracción (Alonso A., et al, 2015; Pinheiro S., 2015; Jaramillo O., 2005).

Por su parte, el *RH Survey* y el *CEO Survey* de Stanton Chase International (2018), así como el equipo de redacción de Capital Humano (2017) evidencian los principales desafíos que enfrentan los profesionales con responsabilidad de gestión de equipos de recursos humanos, así como los proyectos y tendencias más destacadas en esta materia. Por otro lado, Pinheiro S. (2015) se propone investigar cómo atraer y retener talentos en las PMEs.

Con relación al *tipo de estudio* y *tipo de diseño* de las diferentes investigaciones encontramos que generalmente se tratan de estudios de tipo cualitativo, aunque también se presentan las revisiones bibliográficas (Campuzano M., et al, 2016; Sánchez M., 2014) y estudios cuantitativos y de comparación como en el caso del *RH Survey* y el *CEO Survey* de Stanton Chase International (2018).

Sobre los *sujetos participantes* de las investigaciones se puede concluir que fueron principalmente aquellas personas encargadas de la gestión del talento humano en las PMEs, que pueden ser varias, desde una persona responsable por el proceso de recursos humanos, o el mismo gerente o propietario de la empresa.

En lo que se refiere a los *instrumentos de recolección de información y análisis* los más utilizados son los cuestionarios/encuestas y las entrevistas (Pinheiro S., 2015; Almeida H., 2009; Jaramillo O. 2005).

En referencia a las *principales resultados y hallazgos* de las investigaciones encontramos que de una forma general las PMEs no cuentan con un departamento o área de recursos humanos estructurada. Su existencia, el uso y la formalidad de las prácticas de recursos humanos en las PMEs tienen casi siempre una estrecha relación con su tamaño (Torres C., 2014; Torres C., 2017; Almeida H., 2009; Alonso A., et al, 2015; Portales, P. & De la Rosa, M., 2017; Jaramillo O.; 2005). Por lo anterior, las prácticas de gestión humana en este tipo de organizaciones son generalmente informales, flexibles, no estandarizadas, ni documentadas, se basan en la experiencia personal del empresario (Torres C.,2017, Almeida H.,2009; Jaramillo O., 2005) y en algunos casos es atribuida la gestión del talento humano a un responsable o es distribuida por los diferentes actores organizacionales (Almeida H.,2009), lo que hace que las PMEs sean poco competitivas frente al entorno globalizado del siglo XXI (Jaramillo O.,2005).

En varias investigaciones se encontró que la práctica de gestión humana más utilizada es el reclutamiento y la selección (Torres C., 2014; Torres C., 2017; Pinheiro S., 2015; Almeida H., 2009) siendo los instrumentos más usados en esta práctica el análisis de hojas de vida, la entrevista y la validación de referencias (Alonso A., et al, 2015; Pinheiro S., 2015; Jaramillo O.,2005) probablemente por tener una baja carga financiera (Torres C. 2014).

La principal fuente de candidatos en el reclutamiento y selección es la recomendación de los mismos empleados, de amigos y familiares (Torres C., 2017; Pinheiro S., 2015; Jaramillo O., 2005), aunque también se viene apostando en las alianzas con las facultades de las universidades para llegar a los recién graduados que se distinguen de los restantes compañeros

(Pinheiro S., 2015; Portales, P. & De la Rosa, M., 2017; Redacción de Capital Humano, 2017); redes sociales (Redacción de Capital Humano, 2017) y en el “*Employer Branding*” (Marca Empleador) (Stanton Chase International – Portugal, 2018; Redacción de Capital Humano, 2017).

En relación a la atracción de recursos humanos las investigaciones dan cuenta de que hay dificultades en este aspecto, unas veces por falta de políticas y sistemas de gestión de recursos humanos (Torres C., 2017; Campuzano M. et al, 2016), otras, por falta de posibilidad de crecimiento profesional de los candidatos al interior de la PME, lo que es entendido como inestabilidad laboral (Torres C., 2017; Redacción de Capital Humano, 2017), también por las limitaciones económicas de la PME para ofrecer salarios más altos y competitivos (Torres C., 2017; Pinheiro S., 2015.) y además de lo anterior, algunas investigaciones detectaron que el talento humano es cada vez más un recurso escaso (Sánchez M., 2014; Stanton Chase International – Portugal, 2018; Portales, P. & De la Rosa, M., 2017) lo que se traduce en un grande desafío para los profesionales con responsabilidad de gestión de equipos de recursos humanos (Stanton Chase International, 2018; Bancaleiro, J. Stanton Chase International – Portugal, 2018; Redacción de Capital Humano, 2017) en la consecución de recursos humanos competentes para las PMEs.

En relación a los hallazgos sobre otras prácticas de gestión humana, Torres (2014) indica que la práctica de evaluación del desempeño es más o menos utilizada, sin embargo, es muy poco frecuente la existencia de un proceso formal o un esquema claro de cómo impacta la evaluación el proceso de pago de incentivos, la evaluación del desempeño es utilizada básicamente como un sistema de control (Torres C., 2017). Las investigaciones evidencian también que otras de las prácticas de gestión humana menos utilizadas por las PMEs son los planes de carrera y sucesión (Torres C. 2014, Torres C. 2017), la formación/capacitación por ser percibida como un costo que disminuye el tiempo productivo, por lo tanto, se efectúa sobre la marcha y la remuneración y los beneficios cumplen las normas laborales (Torres C., 2017).

En conclusión, a pesar de haberse encontrado algunas investigaciones que dan cuenta de la gestión de recursos humanos en las PMEs, fue también verificado que estos estudios son

escasos, a pesar del grande interés que ha suscitado en los últimos años el tema de las PMEs (Torres C., 2014) y que específicamente el estudio de la atracción para este tipo de organización no está muy desarrollado. En suma, como punto de ruptura podría considerarse que las investigaciones están generalmente orientadas hacia la caracterización de la gestión humana en las PMEs y al estudio de la aplicación de sus prácticas en este tipo de organización. Dado lo anterior, es posible plantearse como una cuestión interesante indagar por factores obstaculizadores de la atracción de talento humano percibidos por responsables de selección de personal en PMEs en el norte de Portugal.

### ***Atracción de talento Humano: definición y generalidades***

La dinámica cambiante de los mercados en la actualidad hace que las empresas se enfrenten cada vez más a ambientes más complejos y exigentes y por eso, el talento humano se convierte en una ventaja competitiva empresarial, pues son las personas cuando están bien dirigidas y coordinadas, quienes diseñan e implementan las estrategias que han de llevar al éxito a las organizaciones (Portales, P. & De la Rosa, M., 2017) y más aún, si se analiza desde la perspectiva y dimensión de una PME.

Entendiendo el talento humano dentro de la organización como aquel profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados (Jericó P., 2000), se puede entonces aducir que atraer el talento humano requerido es una tarea que las organizaciones no puede dejar al azar, sino que necesitan de la definición y aplicación de acciones sistemáticas y efectivas. Así:

La atracción de talento consiste en desarrollar estrategias que permitan (al menos) la atención del público objetivo, transformándolo en potenciales candidatos futuros. Se podría decir que es un área preventiva en la Gestión de Talento y se desarrolla más en coyunturas de escasez de talento. (Roncal, 2014, párr. 5).

Asimismo, la atracción de talento humano “puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de candidatos

potencialmente calificados, para que la organización pueda seleccionar a aquellos que cubran sus necesidades de trabajo” (Aguilar, 2012, párr.3). De acuerdo con Aguilar (2012) el profesional encargado de atraer el talento humano a una empresa debe tener en cuenta 3 elementos básicos: Perfil y descripción del puesto, niveles de desempeño/habilidades para la función y capacidad de la empresa para promover el cargo, planes de carrera y futuro en la organización.

Aguilar (2012) sugiere también plantear políticas complementarias de apoyo a la atracción de talento que se enfoquen en la capacidad de aprender, crear y aportar al desarrollo de la estrategia organizacional, en temas sociales y humanos y esquemas de trabajo flexibles. Sin embargo, aclara que estas políticas puede tener algunas limitaciones, por ejemplo, de promoción interna: por un lado garantizan a cada empleado un plan de carrera, pero limita el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas; de compensación: el responsable por la atracción tiene poco o ningún margen de maniobra sobre las compensaciones que se ofrecen; sobre la situación del personal: pues de acuerdo con las leyes de cada país las empresas pueden favorecer o restringir la contratación de personal temporal; y por último, de contratación internacional, pues con frecuencia la legislación de cada país estipula el número máximo de extranjeros que puede laborar en la empresa.

En suma, tal como lo aducen Portales, P. & De la Rosa, M., (2017):

El proceso de atracción y selección del talento humano es determinante para la organización, debido a que el impacto negativo que tiene el contratar una persona improcedente para el puesto está directamente relacionada con el fracaso de los objetivos organizacionales e impedirá que un elemento con las capacidades y potencialidades necesarias contribuya al éxito de la organización. (p. 39)

### ***Estrategias para la atracción de talento humano***

Como ya se indicó, las estrategias de atracción de personal son aquellas que permiten (al menos) captar la atención del público objetivo, transformándolo en potenciales candidatos futuros (Roncal, 2014). Por eso algunas estrategias fundamentales para la atracción de talento para las



PMEs son: El desarrollo de la Marca Empleador (*Employer Branding*), la implementación formal del proceso/área de recursos humanos y la creación de un plan de beneficios.

- Desarrollo de la marca empleador (*Employer Branding*):

Tal y como lo explica Bohlander G., Snell S. & Morris S. (2017) el “*Branding* se refiere a los esfuerzos de una empresa para ayudar a los trabajadores actuales y futuros a entender por qué es un lugar atractivo para trabajar” (p.171) y explica además que una forma de hacer esto es pensar en los solicitantes/candidatos como consumidores y centrarse en lo que quieren en términos de empleos en oposición a lo que tiene una organización para “venderles” (Bohlander G., Snell S. & Morris S., 2017).

Capelli (como se citó en Liu, 2015, p.54) indica que en mercados competitivos grandes y abiertos, la marca y la reputación corporativa son cruciales para atraer a los mejores empleados. Es así como, según Rampl & Kenning (como se citó en Liu, 2015, p.54), nace el *Employer Branding* o Marca Empleador, como una gestión proactiva de la imagen de la organización como empleador, percibida por empleados actuales y potenciales.

En consecuencia, las PMEs para atraer el talento humano que necesitan deben desarrollar una estrategia de *marketing* de su imagen como empleador, construir una identidad única e identificable que las diferencie de sus competidores, pues:

La manera en la que se muestre la empresa de cara a la sociedad, puede ser un condicionante claro de atracción del talento, siendo las redes sociales, uno de los medios más reseñables a través de los cuales la persona puede informarse y conocer más acerca de los entresijos la organización. Es importante que la imagen pública que se proporcione, corresponda con lo que es o se considera la empresa en sí misma, debiendo cuidar tanto el contenido, como la forma en que se realizan las publicaciones. (Martin, 2017, párr. 4)

La implementación de una adecuada estrategia de Marca Empleador permitirá transmitir al exterior una imagen positiva de la empresa, haciéndola atractiva para los que la evalúan como potencial empleador.

- Implementación del proceso/área de recursos humanos:

Teniendo en consideración que no existe un modelo claro de aplicación de las prácticas de recursos humanos para las PMEs debido a su diversidad (Torres C., 2014) y que generalmente las mismas ya sea por su capacidad financiera, su cultura y/o estructura no cuentan con un área específica que atienda la totalidad de requerimientos de las personas que las componen (Jaramillo O., 2005), otra de las estrategias a desarrollar para la atracción del talento en este tipo de organizaciones es la implementación formal del proceso/área de recursos humanos, con procedimientos claramente definidos para cada uno de los subsistemas (ingreso, desarrollo, compensación y control), documentados y estandarizados y con un responsable formalmente atribuido, con las competencias necesarias para el cumplimiento de esa función, de forma que los candidatos perciban una estructura organizacional sólida, que refuerce la atracción del talento.

- Creación de un plan de beneficios:

Atraer los mejores candidatos y retener los actuales no solo depende de salario y los beneficios que otorgan las empresas, sino también de otros factores como por ejemplo el relacionamiento entre jefe y empleado, la posibilidad de crecimiento y aprendizaje dentro de la empresa, del reconocimiento y del equilibrio entre la vida personal y laboral, lo que se conoce actualmente como compensación global o total (Nestlé, 2012).

En el caso de las PMEs, teniendo en cuenta la limitada dimensión de su estructura, la creación de un plan de beneficios puede ayudar a ser la diferencia que se traduzca en el factor que atraiga el talento humano requerido. Los beneficios, según Chiavenato (2007), son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios y que se adecuan al perfil de los empleados y sus actividades, que tratan de satisfacer objetivos individuales (mejoran la vida personal y familiar para que la vida laboral sea más productiva), económicos (deben ser un elemento de atracción y mantenimiento del personal) y sociales (buscan llenar deficiencias en los servicios prestados por el gobierno o la comunidad).

Un plan de beneficios hace parte de la compensación emocional, entendida esta como:

Aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional (Barceló J., 2019, Párr. 5).

En este sentido, los beneficios a ser implementados para favorecer la atracción del talento en las PMEs deberán ser definidos de acuerdo a la especificidad de cada organización, sin embargo, algunos ejemplos pueden ser días libres, como media jornada al mes (conjugado con la disponibilidad de los otros empleados de forma a no afectar el servicio prestado por la empresa) o en fechas especiales, como el día del cumpleaños del empleado; seguros de salud, ayudas a la educación de los hijos (subsídios para pagos de matrículas o útiles escolares), apoyo en tiempo o en dinero en capacitación y formación que no esté directamente relacionada con el trabajo diario, facilidades para la adquisición de los productos que produce/comercializa la empresa o simplemente reconocimiento al trabajo bien hecho, entre otros.

### ***Factores obstaculizadores de la atracción de talento humano***

Dentro de los factores que dificultan la atracción del talento humano en las PMEs y por tanto obstaculizan su consecución se encuentran principalmente: La escasez de talento en el mercado de trabajo, que específicamente en el ámbito Portugal puede explicarse a través del déficit demográfico actual, entendido como el saldo natural (diferencia entre nacimientos y muertes) y el saldo migratorio (diferencia entre emigración e inmigración) negativos; que se traduce en la disminución de la población y por tanto afecta notablemente la población económicamente activa.

Otras razones que explican en Portugal la escasez de talento están relacionadas con la fuga de cerebros que se produjo durante la crisis económica de 2008 impulsada por el gobierno de turno, la ubicación geográfica del país dentro del acuerdo Schengen (extremo occidental de Europa) y

también las grandes diferencias salariales que existen entre Portugal y el resto de los países miembros de la Comunidad Económica Europea, que acentúa aún más la “guerra por el talento”.

El segundo factor que obstaculiza la atracción del talento en las PME son las expectativas salariales de los candidatos que no corresponden con las posibilidades financieras de la organización, debido a su estructura (Pinheiro S., 2015). Este factor no solo toca el tema de recursos humanos, sino que trasciende a la parte financiera de la PME, lo que demuestra que, frente a una empresa de grande dimensión, la atracción de talento se ve fuertemente afectada.

Por último, la imposibilidad de ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo a los candidatos a través de planes de carrera atractivos, asociado a la dimensión de la PME, es otro factor que desalienta claramente la atracción de talento humano para las PME.

Una carrera dentro de una empresa puede ser entendida como “la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos” (Chiavenato, 2002, p.418), por eso, considerando que una de las características de las PME es su estructura organizacional reducida, ofrecer planes de carrera son prácticamente una imposibilidad.

### ***PME en el norte de Portugal: algunas generalidades***

De acuerdo con el artículo 2 de la recomendación 2003/361/CE de la Comisión de las Comunidades Europeas, publicada en el Diario Oficial de la Unión Europea L124 de mayo de 2003, se establece la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas de la siguiente forma:

1. La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros.

2. En la categoría de las PME, se define a una pequeña empresa como una empresa que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros.

3. En la categoría de las PME, se define a una microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros. (p.39)

De acuerdo con informaciones publicadas en noviembre de 2017 por el Eurostat (Oficina Europea de Estadística), con motivo de la semana europea de las PMEs:

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) – hasta 249 empleados – se consolidan como el principal impulsor de la economía de la Unión Europea (UE), por su importancia en la creación de empleo, en la contribución al crecimiento y, fundamentalmente, por su papel en el comercio de bienes intracomunitario (Europa Press, 2017, Párr. 1).

Según se desprende de estos datos publicados por el Eurostat, el 98% de las empresas que comercializan bienes dentro de la UE son PMEs, mientras que alrededor del 70% de ellas son microempresas con hasta 9 empleados.

### ***Caracterización del mercado de las PME en el norte de Portugal***

De acuerdo con los datos recopilados por el INE (Instituto Nacional de Estadística) y consultados en Portada, base de datos Portugal contemporáneo, de acuerdo con la última actualización efectuada el 14/02/2019, hasta 2017 en Portugal habían 1.259.234 PMEs, de las cuales 1.212.059 estaban clasificadas en la categoría de micro, 40.547 en la categoría pequeñas y 6.628 en la categoría de medias. Actualmente las PME representan el 99,9 % del tejido empresarial portugués (96,2% micros, 3,2% pequeñas y 0,5% medias) y son responsables por el 60,9% del volumen de negocios.

Estas PME's están distribuidas de la siguiente manera por sector de actividad en Portugal:

Sector de actividad	N.º de PME's en 2017
Agricultura, producción animal, caza, silvicultura y pesca	132.915
Industrias extractivas	1.058
Industrias transformadoras	67.206
Electricidad, gas y agua	5.226
Construcción	81.574
Comercio al por mayor y al detal (...)	218.980
Transporte y almacenamiento	22.757
Alojamiento, restaurantes y similares	104.773
Actividades financieras y seguros	17.685
Actividades inmobiliarias	40.786
Educación	56.568
Actividades de salud humana y apoyo social	94.711
Otros sectores	414.995
Total:	1.259.234

La región norte de Portugal está compuesta por los siguientes territorios: Alto Minho, Cávado, Ave, Área metropolitana de Porto, Alto Tâmega, Tâmega e Sousa, Douro y Terras de Tras-os Montes y está delimitada de acuerdo con el siguiente mapa:



El número de PMEs por territorios del norte de Portugal, de acuerdo con la última actualización de datos del 26 de marzo de 2019 es el siguiente:

<b>Territorio</b>	<b>N.º de PMEs en 2017</b>
Alto Minho	29.130
Cávado	46.049
Ave	41.218
Área metropolitana de Porto	200.698
Alto Tâmega	12.336
Tâmega e Sousa	38.998
Douro	30.338
Terras de Tras-os Montes	19.012
Total norte	417.779

El número total de PMEs por sector de actividad en el norte de Portugal, actualizado a 7 de marzo de 2019 es el siguiente:

Territorio	PME	Sectores de actividad económica																	
		Total	Agricultura, Producción animal, caza, floresta e pesca	Industrias extractivas	Industrias transformadoras	Electricidad, gas, vapor, agua caliente e fría e aire frío	Captación, tratamiento y distribución de agua (...)	Construcción	Comercial por mayor y al detal (...)	Transporte y almacenamiento	Alojamiento, restaurantes y similares	Actividad de Información y comunicación	Actividades inmobiliarias	Actividades de consultoría, científicas, técnicas y similares	Actividades administrativas y de servicios de apoyo	Educación	Actividades de salud humana e apoyo social	Actividades artísticas, de espectáculos, deportivas y recreativas	Otras actividades de servicios
Alto Minho	29 130	29 151	5 620	49	1 697	93	28	3 536	5 122	456	2 264	191	608	2 016	2 529	1 246	1 858	588	1 250
Cávado	46 049	46 075	3 533	37	4 657	197	52	4 130	9 392	491	3 102	545	1 534	4 641	4 660	2 381	3 639	797	2 287
Ave	41 218	41 257	2 446	38	5 335	209	48	3 025	9 311	556	3 174	321	1 225	3 468	3 996	1 948	3 250	745	2 162
Área Metropolitana do Porto	200 698	200 898	7 198	44	14 483	442	193	10 531	40 169	3 345	14 607	2 925	7 137	23 601	30 491	11 126	19 124	5 592	9 890
Alto Tâmega	12 336	12 338	5 109	41	481	50	5	747	1 780	216	925	57	100	597	708	415	509	151	447
Tâmega e Sousa	38 998	39 010	4 664	63	5 005	100	43	3 880	8 822	616	2 870	174	899	2 496	2 886	1 626	2 502	635	1 729
Douro	30 338	30 340	15 245	36	979	55	17	1 405	3 816	453	1 600	123	236	1 378	1 666	889	1 244	350	848
Terras de Trás-os-Montes	19 012	19 013	10 012	16	586	64	5	896	2 373	246	1 083	63	125	806	709	556	767	177	529



El número de PME's en el área metropolitana de Porto, actualizado a 26 de marzo de 2019 es el siguiente:

<b>Municipio área metropolitana de Porto</b>	<b>N.º de PME's en 2017</b>
Arouca	2.644
Espinho	3.319
Gondomar	15.261
Maia	15.639
Matosinhos	20.332
Oliveira de Azeméis	7.492
Paredes	7.839
Porto	39.805
Póvoa de Varzim	7.510
Santa Maria da Feira	15.504
Santo Tirso	6.269
São João da Madeira	3.044
Trofa	4.093
Vale de Cambra	2.523
Valongo	9.062
Vila do Conde	8.374
Vila Nova de Gaia	31.988
<b>Total PME's área metropolitana de Porto</b>	<b>200.698</b>

El número total de PME's en el área metropolitana de Porto por sector de actividad, actualizado a 26 de marzo de 2019 es el siguiente:

Territorio	PME	Sectores de actividad económica																	
		Total	Agricultura, Producción animal, caza, floresta y pesca	Industrias extractivas	Industrias transformadoras	Electricidad, gas, vapor, agua caliente y fría y aire frío	Captación, tratamiento y distribución de agua (...)	Construcción	Comercio al por mayor y al detal (...)	Transporte y almacenamiento	Alojamiento, restaurantes y similares	Actividad de Información y comunicación	Actividades inmobiliarias	Actividades de consultoría, científicas, técnicas y similares	Actividades administrativas y de servicios de apoyo	Educación	Actividades de salud humana e apoyo social	Actividades artísticas, de espectáculos, deportivas y recreativas	Otras actividades de servicios
<b>Norte</b>	417 779	418 082	53 827	324	33 223	1 210	391	28 150	80 785	6 379	29 625	4 399	11 864	39 003	47 645	20 187	32 893	9 035	19 142
<b>Área Metropolitana do Porto</b>	200 698	200 898	7 198	44	14 483	442	193	10 531	40 169	3 345	14 607	2 925	7 137	23 601	30 491	11 126	19 124	5 592	9 890
<b>Arouca</b>	2 644	2 644	573	8	255	12	3	325	413	57	165	15	34	139	312	60	132	32	109
<b>Espinho</b>	3 319	3 320	41	0	189	6	2	165	754	38	297	34	111	351	523	222	282	98	207
<b>Gondomar</b>	15 261	15 265	375	1	1 246	26	11	756	3 256	331	1 035	159	342	1 428	2 783	881	1 432	353	850
<b>Maia</b>	15 639	15 670	385	3	903	38	24	864	2 980	357	812	280	578	2 002	2 719	1 020	1 622	361	722
<b>Matosinhos</b>	20 332	20 357	529	3	738	34	12	845	3 618	544	1 500	375	701	2 911	3 424	1 222	2 370	597	934
<b>Oliveira de Azeméis</b>	7 492	7 502	354	4	1 214	30	11	471	1 666	81	347	40	176	531	1 333	287	433	133	391
<b>Paredes</b>	7 839	7 842	349	1	1 222	19	13	505	2 073	97	580	46	199	582	750	301	593	140	372
<b>Porto</b>	39 805	39 859	956	6	1 132	104	21	969	6 692	524	3 650	972	2 308	7 124	5 407	2 062	4 976	1 521	1 435
<b>Póvoa de Varzim</b>	7 510	7 512	905	2	465	11	6	550	1 708	64	588	54	243	667	706	360	588	157	438
<b>Santa Maria da Feira</b>	15 504	15 513	266	2	1 998	43	16	1 279	3 717	202	908	144	447	1 224	2 202	828	1 073	358	806
<b>Santo Tirso</b>	6 269	6 277	226	2	883	25	7	372	1 441	76	454	55	158	530	587	389	549	157	366
<b>São João da Madeira</b>	3 044	3 047	34	0	321	6	2	67	807	22	153	38	109	351	496	187	212	81	161
<b>Trofa</b>	4 093	4 104	197	1	580	10	9	305	1 053	45	267	28	150	368	427	155	242	64	203
<b>Vale de Cambra</b>	2 523	2 526	380	1	344	11	2	204	497	33	171	17	53	154	235	112	152	34	126
<b>Valongo</b>	9 062	9 066	288	5	696	8	12	535	1 910	160	635	100	180	814	1 583	532	831	207	570
<b>Vila do Conde</b>	8 374	8 379	704	1	583	21	12	605	1 932	117	676	82	260	745	785	466	691	218	481
<b>Vila Nova de Gaia</b>	31 988	32 015	636	4	1 714	38	30	1 714	5 652	597	2 369	486	1 088	3 680	6 219	2 042	2 946	1 081	1 719

## **Método**

### ***Tipo de estudio***

La presente investigación se caracteriza por ser un *estudio descriptivo* en la medida que busca especificar las particularidades del fenómeno que se somete a análisis y describe situaciones recolectando datos sobre el tema en cuestión (Cortes & Iglesias, 2004). El enfoque utilizado para el análisis de los datos es el *cualitativo* por su carácter holístico, empírico, interpretativo y empático, que pretende abordar las variables para su descripción y registro cuidadoso de los datos más que para medirlas o acotarlas (citado por Cortes & Iglesias, 2004). Es un *estudio transversal* ya que los datos se recolectan en un solo momento específico.

El diseño de la investigación es el *estudio de caso*, pues es llevado a cabo con organizaciones reales, PMEs en el norte de Portugal y persigue un propósito práctico (Bruyne, 1974) para evaluar el estado del procedimiento de la atracción de talento humano dentro del proceso de reclutamiento y selección en este tipo de organizaciones.

### ***Sujetos / Participantes***

Los sujetos que participan en esta investigación son los responsables directos o indirectos de la selección de personal en PMEs del norte de Portugal, estos responsables como informantes claves son:

- Responsables del proceso de reclutamiento y selección, donde se inserta la atracción del talento humano, en PMEs del norte de Portugal con más de 2 años de existencia en el mercado, que en muchos casos coincide con el gerente/propietario de la empresa. Estos responsables son seleccionados a través de la técnica de bola de nieve y no se tiene en cuenta ni el sexo ni la edad.
- Consultores de empresas de recursos humanos del norte de Portugal, especializadas en reclutamiento y selección que hayan efectuado por lo menos 3 procesos de reclutamiento y selección para PMEs en el norte de Portugal. La

muestra es seleccionada de manera intencional y no se tiene en cuenta ni el sexo ni la edad.

- Gerentes/propietarios de PMEs en el norte de Portugal.

### ***Instrumentos***

La recolección de los datos es efectuada a través de entrevistas semiestructuradas teniendo en cuenta las siguientes categorías de análisis: Obstaculizadores de la atracción de talento humano atribuidos al mercado de trabajo portugués, a los candidatos y a las PMEs en el norte de Portugal, estrategias exitosas para la atracción de talento humano utilizadas por las PMEs y recomendaciones para mejorar la atracción de talento humano en las PMEs en el norte de Portugal.

<b>Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información</b>	
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categorías de rastreo / análisis de datos</b>
Identificar los factores obstaculizadores de la atracción de talento humano atribuidos al mercado de trabajo portugués, a los candidatos y a las PMEs en el norte de Portugal.	Obstaculizadores de la atracción de talento humano atribuidos al mercado de trabajo portugués, a los candidatos y a las PMEs en el norte de Portugal.
Describir estrategias exitosas utilizadas por las PMEs para la atracción de talento humano.	Estrategias exitosas utilizadas por las PMEs para la atracción de talento humano.
Identificar recomendaciones para las PMEs en el norte de Portugal para mejorar la atracción de talento humano en sus procesos de reclutamiento y selección	Recomendaciones para las PMEs en el norte de Portugal para mejorar la atracción de talento humano en sus procesos de reclutamiento y selección.

## ***Procedimiento***

La investigación se desarrolla en tres fases. La primera consiste en la *Contextualización teórica* que permite establecer el estado del arte en cuestión, es decir, plasmar a través de una matriz las investigaciones que se han desarrollado en relación a la atracción de talento humano en PMEs y seguidamente construir el marco teórico; la segunda fase es el *trabajo de campo*, en la cual se construye el instrumento para la recolección de datos y se realiza la aplicación del mismo a los sujetos que participaron.

La tercera fase es la *organización, presentación y análisis de los datos* encontrados los cuales se organizan para efectos de la presentación de manera sistematizada y su posterior análisis y discusión en relación a investigaciones similares en el mismo campo de estudio, y en relación a los objetivos propuestos. La presentación se realiza bajo la modalidad de matrices de análisis categorial para facilitar el análisis sistemático del contenido del mismo. Lo anterior, implica en primera medida la transcripción de las entrevistas, luego un análisis y discriminación de los contenidos para lograr ubicarlos y agruparlos de acuerdo a las categorías preestablecidas. Finalmente, se toman algunos de los fragmentos más significativos y representativos de cada una de las categorías para poder soportar el análisis.

## **Resultados**

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad realizadas a seis participantes del estudio. Inicialmente se presentarán los datos socio-demográficos y socio-laborales que permitirán caracterizar a los participantes. Posteriormente, se presentarán los resultados de acuerdo con las siguientes categorías: Obstaculizadores de la atracción de talento humano atribuidos al mercado de trabajo portugués, a los candidatos y a las PMEs en el norte de Portugal, estrategias exitosas utilizadas por las PMEs para la atracción de talento humano y recomendaciones para las PMEs en el norte de Portugal para mejorar la atracción de talento humano en sus procesos de reclutamiento y selección.

Para el análisis de cada una de estas categorías, se tuvieron en cuenta los datos más relevantes agrupados en subcategorías, lo cual es soportado de manera empírica a

través de fragmentos de discurso que permite evidenciar el hallazgo obtenido. En algunos de los casos se relaciona con el fragmento mencionado por un solo participante, sin embargo, en la mayoría de los casos el soporte se da con fragmentos mencionados por dos o más participantes, lo que permite tener un cierto valor de generalización y relevancia. Finalmente, se desarrolla la discusión de los resultados a partir del análisis categorial de los mismos.

Los datos se obtuvieron de la aplicación de entrevistas a profundidad y en términos generales se partió de algunos datos socio-demográficos y socio-laborales de los participantes. Así pues, se contó con la participación de 2 mujeres y 4 hombres, cuyas edades oscilan entre los 32 y 55 años, lo que permite identificar un grupo de personas ubicadas en la edad productiva laboral promedio del país. Sus posiciones laborales están comprendidas todas a nivel de gerencia, excepto dos, que están en mando medio (consultores de empresas especializadas en recursos humanos), teniendo todos la característica de ser responsables directa o indirectamente de los procesos de reclutamiento y selección de personal en las PME's donde se encuentran vinculados en el norte de Portugal.

La antigüedad en el cargo de 4 de los 6 participantes es igual o superior a 15 años, y los otros 2 tienen una antigüedad de 9 y 5 años, ambos como consultores de empresas de recursos humanos del norte de Portugal, con un área especializada en reclutamiento y selección con más de 3 procesos en PME's; Su antigüedad en la empresa, está entre 5 y 30 años, lo que permite tener un conocimiento y entendimiento sobre la misma relevante para la investigación. Dos participantes tienen como carrera profesional ingeniería, uno en química y otro en sistemas, otros tres en áreas de gestión, administración y contaduría, y apenas uno es bachiller, por tanto, la mayoría de los participantes tienen como estudios mínimos el pregrado y solo uno de ellos tiene posgrado a nivel de maestría.

DATO	SUJETO 1	SUJETO 2	SUJETO 3	SUJETO 4	SUJETO 5	SUJETO 6
EDAD	55	47	32	53	53	39
SEXO	Masculino	Femenino	Femenino	Masculino	Masculino	Masculino
CARGO	Gerente PME	Gerente PME	Consultor RH	Gerente PME	Gerente PME	Consulta senior RH
ANTIGÜEDAD EN EL CARGO	25 años	25 años	5 años	15 años	17 años	9 años
ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA	25 años	30 años	5 años	15 años	17 años	12 años
NIVEL EDUCATIVO	Pregrado	Pregrado	Maestría	Pregrado	Bachiller	Pregrado
PROFESION	Ingeniero Químico	Contadora	Administradora	Ingeniero Sistemas	Comerciante	Administrador

### ***Obstaculizadores de la atracción de talento humano***

En relación a los factores obstaculizadores asociados al *capital humano* disponible (candidatos) que los participantes manifestaron, se obtuvo que en su mayoría consideran que la formación y la experiencia de los trabajadores disponibles no son adecuadas a las necesidades de las PMEs, así lo dieron a conocer algunos de los entrevistados: Sujeto 2 *“Entonces, en mi área, que es el área de la contabilidad, la grande dificultad tal vez se divide en dos, por un lado nosotros tenemos, por tanto, la grande búsqueda será de gente más calificada y con alguna experiencia y el mercado no tiene. Después, o tiene gente muy joven con cero experiencia o tenemos personas con más edad y que ya están desactualizadas del contexto legal portugués para el ejercicio de la contabilidad y de las propias tecnologías que tienen que ser utilizadas”*; Sujeto 1 *“Uno de los factores más importantes es la falta de la experiencia adecuada de los trabajadores disponibles a las necesidades de nuestra PME. O sea, esas personas hasta pueden tener alguna experiencia, normalmente tienen porque son personas con una edad relativamente avanzada, que ese es otro aspecto que es problemático acá en Portugal, es que hay pocos jóvenes disponibles, el mercado joven es poco, y el mercado menos joven está menos preparado...”*, *“(...) muy pocas universidades son conocedoras del mercado de trabajo, o sea las universidades están muy distantes de las empresas en Portugal, muy distantes principalmente de las pequeñas y medianas empresas”*; Sujeto 4: *“Normalmente, en mi caso concreto, yo contrato en un 90% de los casos, contrato personas que acabaron de salir de la universidad, por lo que no tienen experiencia laboral, por lo tanto, no teniendo experiencia laboral, lo que yo noto más es un desajuste entre la realidad laboral y la realidad académica, no hay, por lo tanto, lo que se da en las universidades es más teórico que práctico, entonces hay una falta de coordinación, relativamente a los recién licenciados, en relación a las necesidades laborales”*. Sujeto 6: *“(...) la falta efectivamente de formación profesional orientada para las necesidades efectivas que tienen las empresas...”*

Así mismo, otro de los participantes manifiesta que otro obstáculo es la discrepancia entre las expectativas de los candidatos y la realidad empresarial, no solo a nivel de salario sino también de condiciones, horarios, volumen y ritmo de trabajo, sujeto 3: *“Relativamente a las personas, yo creo que el principal factor ha sido mismo...no sé si es un concepto que va a hacer mucho sentido y podemos después profundizar más*

*concretamente, pero es el distanciamiento de las expectativas que tienen los candidatos de la realidad, muchas veces, tanto las personas que acaban de salir de sus estudios académicos o de la facultad, como las personas que hacen otras actividades en el mercado profesional pero nunca estuvieron en contacto con... principalmente en nuestra área, tienen una expectativa que después en la práctica no coincide con las exigencias que las personas tienen...”.*

Además, otro obstaculizador que fue manifestado es la dificultad en encontrar las características a nivel de personalidad que las PMEs requieren en los candidatos disponibles sobre responsabilidad, interés, capacidad para trabajo en equipo y trabajo sobre presión, sujeto 4: *“yo creo que es muy importante la personalidad, y entonces, porque los conocimientos se adquieren, hasta porque en esta área los conocimientos que nosotros necesitamos no están creados, existen bases que después son adaptables, para nosotros lo más importante, de lo que tiene que ver con el conocimiento básico, pero lo más importante que los conocimientos básicos es la personalidad, un técnico de esta área tiene que tener una personalidad calmada, porque si se pone nervioso, si es una persona nerviosa, no es posible convivir, por tanto hay determinadas características a nivel de personalidad que también es difícil encontrar en las personas”.*

En síntesis, se puede decir que los principales factores que obstaculizan la atracción de talento humano, asociados al capital humano disponible, son la falta de adecuación de la formación y la experiencia de los candidatos a las necesidades de las PMEs, la discrepancia entre las expectativas de los candidatos y la realidad empresarial y la dificultad en encontrar las características a nivel de personalidad que las PMEs requieren en los candidatos disponibles.

Con relación a los obstaculizadores asociados al *mercado de trabajo*, los empleadores y el sector de actividad de la PME en el norte de Portugal, fue manifestado que hay escasez de mano de obra en el mercado de trabajo. Así lo hizo saber el sujeto 2: *“(...) Por tanto, ahí nosotros tenemos falta de personas en el mercado de trabajo para nuestra área. Pienso que ese es la grande...comienza por ser tal vez la grande dificultad”.* Sujeto 6: *“(...) pero nosotros tenemos efectivamente una escasez de mano de obra en determinadas profesiones...”.* Además de ser un mercado fuertemente legislado en favor del trabajador (proteccionista) en relación a la empresa, según el sujeto



1: *“El mercado de trabajo tiene bastantes obstáculos, primero la escasez, es un mercado pequeño, es un pequeño mercado. Segundo, tiene una ley laboral que a pesar de estar ya mucho más moderna de lo que era hace 10 años o eso, continúa teniendo algunos obstáculos relacionados con la protección exagerada, en mi opinión, del trabajador en relación a la empresa, que no está mal desde el punto de vista del trabajador, pero como el mercado es muy pequeñito dificulta bastante la posibilidad de empresas pequeñas tener una mejor respuesta en el caso de hacer una elección errada...”, “(...) la empresa tiene mucha dificultad en despedir trabajadores que si eso fuera un poquito más fácil sería también más fácil... el mercado sería más dinámico, o sea habría más movimiento, más personas disponibles y nosotros tendríamos más gente para... podríamos contratar (atraer) más personas”*

Sobre los obstaculizadores asociados a los *empleadores*, los participantes manifestaron la imposibilidad de acompañar las expectativas salariales de los candidatos: *“La otra cuestión es una cuestión relacionada con exigencias salariales y de beneficios de compensación al trabajo”* (sujeto 1); *“(...) Un poquito en la senda de los salarios y de las compensaciones es la desadecuación del plan de compensaciones, nosotros estamos, o sea, los empleadores están acostumbrados a hablar de salarios, muchas veces la diferencia entre salario líquidos y brutos, que es un concepto que también ... para mí, me da inmenso ... inmenso ... inmenso ... miedo, cuando una empresa me habla que acordó salarios líquidos con los colaboradores, es entonces un concepto todavía más horrible, porque pone allí un sinnúmero de factores que pueden venir a crear problemas enormes”* (sujeto 3); *“(...) generalmente las personas pagan mal, pero juzgo que ya no es solo mi mercado es todo el país, pero hablando del mercado que yo conozco, pagamos mal, está todo muy ceñido al salario mínimo y más algunos premiecitos...”* (sujeto 5).

También a nivel de los *empleadores* los participantes evidenciaron que hay una dificultad en ofrecer y divulgar planes de beneficios a los candidatos y aplicar otras formas de remunerar a los trabajadores. Por ejemplo, el sujeto 3 dijo: *“Una compensación no solo es el salario, el salario puede ser incrementado en otros beneficios sociales, puede ser incrementado con flexibilidad de horario, puede ser incrementado de un sinnúmero de cosas, bonos, premios, en lo que quiera, que pueden hacer diferencia más de lo que podría ser la remuneración mensual transferida y que esto creo que si puede ser un obstáculo, porque la percepción que existe muchas veces no es la misma y porque*

*los empleadores tampoco hacen una buena divulgación de estas herramientas, muchas veces dicen, okey... pagamos este salario, después hasta hacen seguro de salud aparte, dan bonos, premios pero en la entrevista acabamos solo hablando de los valores salariales, se olvidan un poquito del marketing y de trabajar aquí el plan de compensación que es un poquito más completo.”. En este mismo sentido, el sujeto 1 indicó: “Una empresa pequeña no puede tener una sala de juegos dentro de la empresa, no puede tener un bar abierto para comer una cosita rápida. No podemos tener eso porque no hay dimensión suficiente. En cambio, en la media y grande empresa los cautiva mucho por ese lado social y por el lado de ocio que el trabajo también puede tener, pero que en una empresa pequeña eso no es muy fácil de conseguir. Esa es una dificultad muy grande porque hoy en día a los jóvenes les gusta mucho (les atrae mucho) esa parte de poder tener mucha flexibilidad de horario, muchos espacios diferentes en el lugar de trabajo, no ser un lugar de trabajo rígido”.*

Otra de las dificultades asociada a los empleadores, a la PME como tal, está relacionada con a la localización geográfica, así el sujeto 1 dice: “(...)en nuestro caso no es atractivo y no es atractivo porque estamos al sur de Porto y al sur de Gaia...es un suburbio de Porto y de Gaia o sea, no es una buena zona...”; el sujeto 5 también plantea: “(...) no hemos tenido dificultades, yo juzgo que eso tiene que ver también con eso, porque se encuentra en una buena ubicación geográfica, también esas personas que trabajan en los cuadros medios, yo creo que valora...”.

Además, el sujeto 6 llama la atención sobre el hecho de que en muchos casos la PME no ofrece una perspectiva de carrera o evolución profesional, las personas no ven posibilidades de crecimiento, lo que se vuelve un factor obstaculizador de la atracción, por tanto menciona: “(...) muchas veces no hay, digamos, en una perspectiva de carrera, una evolución, por tanto las personas son contratadas para aquella función y a partir de ahí van hacer aquello digamos tal vez, por el resto de su vida, o en los próximos años, por lo tanto, no ven allí una posibilidad de crecimiento, de evolución, por lo tanto, ... esta cuestión, naturalmente, que es más limitadora en una pequeña o media empresa...”.

Igualmente fueron detectados obstáculos por los participantes relacionados con el desinterés por determinados *sectores de actividad* ya sea porque son fuertemente regulados o porque la actividad como tal no es atractiva o valorizada en la sociedad. De

forma que el sujeto 2 manifestó: *“en mi caso específico, la mayor dificultad tiene que ver con el desinterés por la propia profesión de contabilista porque nosotros tenemos una profesión fuertemente regulada que implica responsabilidades personales extremadamente elevadas y las personas más jóvenes se desmotivaron y no fueron...no se inscribieron en los cursos”*; el sujeto 1 también dijo: *“...nuestro sector de actividad, yo como técnico que también soy, veo que es super interesante... solo que al mismo tiempo tiene 2 aspectos que son negativos: primero, es una actividad que es técnica, es verdad, pero que después se torna comercial, o sea, es técnica durante un momento y después durante los otros años es una actividad comercial, y la actividad comercial en Portugal no está valorizada por la sociedad...”, “(...) se piensa que el sector comercial es una degradación de la calidad del trabajo...”*.

El sujeto 5 hace mención a los picos de trabajo que tienen ciertos sectores de actividad, como el comercial y que coinciden con épocas del año en los que las personas no están disponibles para trabajar, como vacaciones (en Europa específicamente el periodo de verano entre junio y agosto) y navidad, donde claramente cualquier estrategia de atracción parece insuficiente para captar candidatos: *“(...) hay dos picos que tienen más dificultad de contratar (atraer) personas para trabajar, que es, antes de las vacaciones y antes de navidad y son más solicitados para hacer ... para hacer ... para reforzar aquellos picos...”*.

En conclusión, los principales obstaculizadores asociados al mercado de trabajo tienen que ver con la escasez de mano de obra y un mercado bastante legislado con excesiva protección al trabajador; la imposibilidad de los empleadores de acompañar las expectativas salariales de los candidatos, la dificultad en ofrecer y divulgar planes de beneficios a los candidatos, aplicando otras formas de remuneración a los trabajadores; la localización geográfica y la inexistencia de planes de carrera; Además el desinterés por determinados sectores de actividad ya sea porque son fuertemente regulados, porque la actividad como tal no es atractiva o valorizada en la sociedad o porque tienen picos de trabajo que coinciden con épocas del año donde las personas no están disponibles para trabajar.

En relación a las PMEs en el norte de Portugal y las *estrategias de atracción* utilizadas fueron identificados por los participantes como obstaculizadores los medios de

divulgación inadecuados de las ofertas de trabajo: *“creo que otro problema son los procesos desajustados, porque yo considero que muchas veces nosotros lanzamos un reclutamiento y este no se divulga a las personas correctas, no está con las características correctas, o no habla con un lenguaje correcto para ser entendible y bien recibido dentro del grupo de personas que queremos atraer”* (sujeto 3) y la fuentes de reclutamiento utilizadas (entidades) que no funcionan correctamente como por ejemplo las universidades, el centro de empleo, las empresas especializadas de recursos humanos y las asociaciones, así el sujeto 2 indica *“tenemos facultades (de las universidades) que no dan respuesta, nosotros buscamos las asociaciones, llamamos directamente para las facultades de las áreas y no tenemos respuestas de las oficinas, de las propias oficinas de los alumnos que deberían hacer aquí el puente con las empresas, esas no existen, o mejor, teóricamente si existen pero funcionan de forma muy deficitaria”*. El sujeto 1 dijo: *“nos parece super importante porque ellos (las empresas especializadas en recursos humanos) tienen muchos mecanismos para llegar al mercado... Ahora, cuales son los inconvenientes...como colocamos poquitos trabajadores y además somos muy exigentes, damos más trabajo para menos rendimiento entonces eso a lo largo del tiempo desincentiva trabajar con nosotros a las empresas especializadas, porque no van a tener éxito...”*. Sobre los centros de empleo el sujeto 2 dice: *“existen candidatos que están inscritos en los centros de empleo que puede ser otra posibilidad pero que normalmente funciona mal porque en el sistema portugués... nosotros tenemos situaciones de apoyo al desempleo lo que muchas de las veces, ni siempre nos permite encontrar candidatos felices, quiero decir, tal vez las personas aparentemente hasta tienen competencias, pero no están interesadas inmediatamente en trabajar”*.

Por tanto, sobre las PME's en el norte de Portugal y las estrategias de atracción utilizadas se puede inferir que los obstaculizadores están asociados a los medios de divulgación de las ofertas de empleo inadecuados y a las fuentes de reclutamiento utilizadas (entidades) que no funcionan correctamente (universidades, centro de empleo, empresas especializadas de recursos humanos, asociaciones).

### ***Estrategias exitosas utilizadas por las PME's para la atracción de talento humano***

Sobre las estrategias de atracción de talento humano desplegadas que se consideran exitosas o relativamente más exitosas 3 de los 6 participantes manifiestan que

la recomendación de candidatos a través de personas/entidades que conocen la empresa (trabajadores, clientes, proveedores, etc.) es lo más efectivo. *“de alguien conocido (la recomendación) porque de otra forma es siempre más difícil, es una lotería”* (sujeto 2). El sujeto 3 indica *“cuando pasamos a una cuestión por recomendación por esos medios, alguien que ya nos conoce y sabe cómo funciona la empresa y conoce por medio de otra persona, van a tener la idea que aquello puede funcionar y que puede haber un vínculo...”*. El sujeto 1 dice: *“(...) claramente es el boca a boca...”*.

Sin embargo, el sujeto 4 manifiesta que la atracción a través de las universidades le funciona relativamente bien: *“nosotros cuando necesitamos contratar, de una manera planeada, porque algunas veces hay contrataciones que no son planeadas, se originan por la salida de personas, salió un director de departamento de software o de sistemas, no vamos a buscar a la universidad, pero si fuera una entrada planeada es en las universidades”*. El sujeto 5 apuesta en redes sociales: *“(...) hoy en día también para los cuadros medios estamos ... tenemos las redes sociales que reclutan mucho personal...”* y además paga salarios por encima de los valores de mercado a través de premios por resultados, no por bonificaciones periódicas: *“(...) promuevo, subo ligeramente los salarios, puede tener un promedio de 10 o 15, puede ir hasta un 20 por ciento del precio del salario, pero está todo basado en premios, no doy salarios altos en la nómina...”*.

El sujeto 6 llama la atención sobre la importancia de divulgar ofertas de empleo que informen, más allá del salario o el nombre de la empresa, una idea de lo que es la empresa y lo que es trabajar en ella, teniendo en cuenta principalmente las expectativas de las nuevas generaciones: *“(...) muchas veces no damos a conocer nada o muy poco damos a conocer nuestra empresa, porque pensamos que, ...estamos pasando demasiada información que no le interesa al candidato... creo que podemos ser mucho más transparentes, efectivamente dar a conocer la empresa, que es lo que la empresa hace en sí, los aspectos positivos ... cual es el ambiente que tenemos allí, que es lo que vamos a hacer, cual es el proyecto, en el fondo tratar de involucrar aquella persona, atraer aquella persona para nuestro proyecto...”* (sujeto 6).

Y por último, el sujeto 3 introduce el concepto de “contrataciones formativas” como una estrategia efectiva de atraer talento humano a las PMEs: *“yo diría que las contrataciones, vamos a llamarlas formativas, que son contrataciones que muchas veces*

*nosotros no le quitamos a la competencia, pero que estamos dispuestos y disponibles para capacitar a una persona para un perfil que creemos que no podemos conseguir atraer en el mercado, pero que vamos a lograr moldearla y adaptarla para que la persona pueda llegar al nivel de nuestros objetivos”.*

En resumen, las estrategias de atracción de talento humano desplegadas por las PMEs en el norte de Portugal que se consideran exitosas son, en primer lugar, la recomendación de candidatos a través de personas/entidades que conocen la empresa, la atracción de candidatos a través de las universidades y las redes sociales, pago de salarios por encima del mercado a través de premios por resultados, divulgación de ofertas de empleo más completas que no se limitan al nombre de la empresa y el salario y las “contrataciones formativas”.

Las razones de éxito de estas estrategias se deben, en el caso de la recomendación, a la proximidad que se tienen con la persona que hace la recomendación y el conocimiento que esta tiene de la empresa y la persona que recomienda, a esto el sujeto 3 expresa: “...logrando hacer una conexión entre las expectativas del candidato y las necesidades de la empresa.”. En el caso específico de la atracción de candidatos a través de las universidades el sujeto 4 informa: “una persona que trabaja en esta área debe tener un perfil que nosotros lo debemos crear y adaptarlo a nuestra realidad y es más fácil hacerlo con un ingeniero recién egresado que con una persona que ya está en el mercado laboral,”. Sobre las redes sociales y de pago de premios por resultados el sujeto 5 comenta: “(...) ahora, alguna persona que quiera trabajar le queda fácil hacer las cuentas, está motivado, sabe que tiene que llegar a los objetivos, también no pongo objetivos inalcanzables...”, en relación a las ofertas de empleo que divulguen información de la empresa: “(...) teniendo en cuenta que ya hablamos de esta nueva generación, creo que estaría mucho más involucrada en el proyecto en la diferenciación, por qué aquella empresa, por qué este proyecto, de lo que solo una cuestión de salario...” (sujeto 6) y las “contrataciones formativas”, el éxito radica en que se logra un mayor interés/compromiso del candidato y el control o gestión de expectativas pasa más para el lado de la empresa, “dar un compromiso a la persona o alguna culturización y por eso vamos a tener una contratación más reforzada en términos de los dominios internos, la persona va estar más predispuesta, más motivada, más comprometida con la empresa para cumplir el objetivo” (sujeto 3).

De forma general, el éxito de la estrategia de atracción de talento humano más utilizada, que es la recomendación, radica en el encuentro que se logra hacer de las expectativas de un candidato y de las necesidades de la PME, a través de un tercero que tiene un conocimiento importante de ambas partes.

### ***Recomendaciones para las PMEs en el norte de Portugal***

Para los *gerentes*, el sujeto 1 y 3 recomiendan dar la importancia necesaria a los procesos de reclutamiento y selección, donde se inserta la atracción y contar con un responsable de recursos humanos competente en la PME para la aplicación de esta práctica de gestión humana, dados los costos y el impacto de una deficiente contratación. De acuerdo con el sujeto 3: *“considerar el reclutamiento como una pieza fundamental, y con esto, y en consecuencia reunir las competencias para que sus procesos puedan ser efectivos y bien llevados, muchas veces internamente otras veces externamente, pero tener esa percepción de estar dispuestos a valorizar, a tomar tiempo para eso, participar y contribuir para que eso sea efectivamente una de las cosas más importantes para el éxito”*.

El sujeto 1 le sugiere ser más creativos en la definición de la compensación global (salarios, beneficios, regalías, horarios flexibles, condiciones de trabajo, etc.) e ir al encuentro de las necesidades y de lo que es realmente importante para el trabajador: *“Por tanto tenemos que ser más imaginativos en cual es el paquete de atractividad salarial, digamos así, que una pequeña y mediana empresa tiene que ofrecer a un, en este caso, a un trabajador: salario, alimentación, condiciones de trabajo buenas, también horarios, si es posible o no flexibilidad de horarios porque en las pequeñas y medianas empresas como hay pocos trabajadores no es fácil esa flexibilidad...y otro aspecto muy importante, que yo encuentro en las empresas grandes, cuando las visito y lo siento, es que procuran ir a lo que quiere el trabajador”* (sujeto 1).

Por su parte el sujeto 4 también sugiere: *“abrirse más, para nuevas ideas ... y para ... adaptarse a las innovaciones y hasta las irreverencias que hay de los alumnos”* y en esta misma vía el sujeto 6 recomienda *“(...) se tienen que adaptar a estos nuevos*

*contextos y realidades, porque si no, las personas van a encontrar que aquello no es... que aquello es aburrido, y van a buscar ... y van a buscar alternativas... ”.*

Por tanto, se sugiere a los gerentes de las PME's formalizar las prácticas de gestión humana, principalmente el proceso de reclutamiento y selección donde se inserta la atracción y contar con una persona competente para esta tarea, ser más imaginativos en la definición de la compensación global y abrirse más a nuevas ideas y adaptarse a las innovaciones de los nuevos candidatos.

A los *responsables directos de la selección de personal* de las PME's del norte de Portugal, los participantes recomiendan preparar y ejecutar correctamente los procesos de reclutamiento y selección, definiendo perfiles adecuadamente, utilizando los medios de divulgación y las fuentes de reclutamiento efectivas y atrayendo los candidatos a través de proyectos bien definidos (con objetivos estratégicos para esa persona en la empresa y el acompañamiento y formación necesarios). El sujeto 3 expresó: *“cada proceso de reclutamiento es único, no es utilizar una receta y divulgar todo de la misma forma o seguir un modelo que ya tengo definido, no, todo debe ser personalizado, la forma como los anuncios son escritos, donde van a ser divulgados, la clasificación que nosotros colocamos allá, todo debe ser pensado para que efectivamente vayan al encuentro de las personas acertadas”*. Por su parte el sujeto 4 dice: *“yo intentaría crear tal vez unos objetivos estratégicos para esa persona en la empresa, definir ... atraer con un proyecto bien definido en que las personas saben sus responsabilidades dentro de la estructura de la empresa, y que se sientan apoyadas, a nivel de capacitación también, darle la capacitación dentro de la empresa y el acompañamiento por el departamento en el que vaya a trabajar”*.

También el sujeto 6 advierte sobre la importancia de mirarnos internamente antes de iniciar cualquier proceso de atracción de candidatos, pues la persona interesada y con las competencias puede estar en nuestro mismo equipo de trabajo: *“(...) podemos primero ver internamente y ver si tenemos alguien que esté contento en el equipo y promover a las personas internamente, en vez, de buscar personas de afuera para ocupar determinadas posiciones o determinados cargos...”*.



Así, a nivel de los responsables directos de la selección de personal de las PME en el norte de Portugal las sugerencias se enfocan en planear, preparar y ejecutar correctamente los procesos de reclutamiento y selección, donde se inserta la atracción, cuidando especialmente los medios de divulgación de las ofertas de trabajo y las fuentes de reclutamiento; ofrecer como estrategia de atracción de candidatos proyectos que engloben objetivos estratégicos claros y bien definidos, adicionados de acompañamiento adecuado y formación y nunca olvidar antes de iniciar cualquier proceso para atraer candidatos, mirarse internamente.

Las recomendaciones que son hechas por los participantes a las *PMEs en general* son: mejorar las condiciones generales de trabajo, ajustar los salarios y mejorar de la competitividad de las empresas en el mercado para hacerlas más atractivas para trabajar. El sujeto 4 sugiere una *“mejora en las condiciones generales de trabajo, salarios mejores, una mejoría de la competitividad de las empresas en el mercado, particularmente en las exportaciones, y las PME en el norte, ahora más específicamente en el norte, están más enfocadas para exportaciones de lo que en el resto del país, eso es esencial para que nosotros valoremos más el trabajo que es desarrollado en general por las PME, crear más riqueza y así también poder atraer los estudiantes y los recién graduados”*. Igualmente, el sujeto 5 recomienda aproximarse a las expectativas salariales del candidato: *“(…) y yo me aproximé, es decir, las personas también cuando tienen noción de lo que valen, es una más valía…”*.

El sujeto 3 les sugiere hacer marketing de su marca empleador: *“lo que yo sugiero y lo digo para las PME, porque tal vez las grandes empresas ya se dieron cuenta de esto hace mucho tiempo y ya lo hacen y nosotros podemos fácilmente también tener ese paralelismo para las grandes empresas, es lo que yo decía, concentrar el reclutamiento y la selección y los recursos humanos, como también, un área que necesita de marketing, pero no un marketing comercial, sino un marketing organizacional y promover acciones de comunicación, entender que esto es realmente valioso”*. En este mismo orden de ideas, el sujeto 6 recomienda: *“(…) es importante tener una imagen positiva en el mercado, una imagen buena en el mercado, o sea, un nombre, creo que las PME tienen que invertir cada vez más en la imagen, en la marca que pasan para el mercado, creo que es fundamental tener un nombre…”*.

Por su parte el sujeto 1 recomienda: *“Juntarse y crear masa crítica para que las entidades indirectas se adecuen a las necesidades de las PMES, funcionen mejor y velen por sus intereses específicos”*.

En suma, las recomendaciones para las PMEs en general del norte de Portugal para aumentar la atracción del talento humano pasan por el mejoramiento de las condiciones de trabajo, el ajuste de los salarios, el aumento de la competitividad de la PME como tal, así como hacer marketing de su marca empleador.

Por último, las recomendaciones hechas a los *implicados indirectos* (gremios, universidades, centros de formación) son: a las universidades y/o instituciones de enseñanza, ajustar los planes curriculares a las necesidades de las PMEs, dando importancia a los componentes prácticos y creando puentes efectivos Universidad-PMEs. El sujeto 3 indica: *“hacemos el deber de participar cuando nos invitan para también decirles eso, que muchas veces los planes curriculares de estas instituciones de enseñanza, principalmente están lejos de las competencias que nosotros necesitamos para el mercado laboral, decimos eso, decimos con frecuencia que los componentes prácticos son esenciales”*; el sujeto 2 sugiere: *“una mayor proximidad de las universidades con las pequeñas y medias empresas, que son la mayoría de las empresas portuguesas”*; el sujeto 4 recomienda: *“la parte de la enseñanza en la universidad sea más, que haya alguna adaptación a la realidad o aquello que yo creo que puede ser, menos orientado para la memoria y más para la estrategia y el pensamiento en general...alguna modificación en la preparación que tienen los alumnos con relación al mercado laboral, esto pasa por alteraciones a nivel del régimen general de la educación, que es muy ... creo que no es ajustado a la realidad”*. El sujeto 1 menciona: *“(...) las personas no salen de la universidad preparadas para el trabajo que la mayoría de las pequeñas y medianas empresas necesitan...”*. El sujeto 5 plantea: *“(...) la recomendación era más para las escuelas técnicas que capaciten a las personas en ese sentido y hay pocas escuelas con la vertiente práctica en Portugal...”* y el sujeto 6 dice: *“(...) en el fondo, porque si hablamos aquí de determinadas instituciones, es promover determinados tipos de cursos de formación, orientados a las áreas que nosotros tenemos más lagunas en nuestro país...”*.

Las sugerencias a las asociaciones y las entidades que apoyan la contratación, fortalecer las relaciones con las PMEs y encuadrar los procesos/apoyos a sus capacidades y condiciones. El sujeto 4 recomienda: “(...)normalmente hay formas de ayudar a las empresas a contratar, pero los procesos son muy burocráticos y muy poco ágiles para una estructura pequeña, para las PME es muy complicado participar en esos proyectos, porque los documentos y tratamiento de la información requiere mucho tiempo y después acaba por no ser interesante y no se obtiene, en resumen, tal vez, la parte de agilizar y ayudar a las PME a poder contratar de una forma más simple, sería bueno.”.

A nivel gubernamental el sujeto 4 mencionó “en mi opinión es esencial, que Portugal invierta en el camino del envejecimiento de la población y al contrario de lo que muchas veces los políticos transmiten y crean hasta medidas en ese sentido, abrir el mercado laboral a la entrada de más jóvenes recién graduados y graduados de varios orígenes, no solo portugueses, como de otros países.”.

En este punto se puede evidenciar entonces que las sugerencias a los implicados indirectos están dirigidas principalmente a las universidades e instituciones de enseñanza en el sentido de la necesidad de un mayor acercamiento a las PMEs y ajustes de los planes curriculares a la realidad empresarial con un fuerte componente práctico; pero también a las asociaciones y entidades que apoyan la contratación se les sugiere fortalecer el relacionamiento con las PMEs y encuadrar los procesos y/o apoyos de acuerdo con las capacidades y condiciones de las PMEs. Por último, a nivel gubernamental es necesario implementar políticas para invertir el envejecimiento de la población y abrir el mercado laboral a personas provenientes de otros países.

## **Conclusiones**

La presente investigación abordó los factores que obstaculizan la atracción de talento humano percibidos por responsables de selección de personal en PMEs en el norte de Portugal a partir de la respuesta de los objetivos de la misma los cuales se desarrollan a través de las siguientes categorías: Obstaculizadores de la atracción de talento humano atribuidos al mercado de trabajo portugués, a los candidatos y a las PMEs en el norte de Portugal, estrategias exitosas utilizadas por las PMEs para la atracción de talento humano

y recomendaciones para las PME's en el norte de Portugal para mejorar la atracción de talento humano en sus procesos de reclutamiento y selección.

En relación a los obstáculos de la atracción de talento humano atribuidos al mercado de trabajo portugués, a los candidatos y a las PME's en el norte de Portugal, se percibe de una manera general por los participantes que, a nivel del mercado de trabajo, existe una escasez de mano de obra tal como lo exponen Sánchez M., (2014); Stanton Chase International – Portugal, (2018) y Portales, P. & De la Rosa, M., (2017), en sus estudios; Además de ser un mercado bastante legislado con excesiva protección al trabajador. También se evidenció la imposibilidad de los empleadores de acompañar las expectativas salariales de los candidatos, como lo concluyeron Torres C., (2017) y Pinheiro S., (2015) en sus investigaciones; y la dificultad en ofrecer y divulgar planes de beneficios a los candidatos, aplicando otras formas de remuneración a los trabajadores, como lo señala Torres C. (2017) en su artículo Tarea Pendiente: La gestión de recursos humanos en las Pymes; Además la localización geográfica fue identificada como una barrera y la inexistencia de planes de carrera también obstaculiza la atracción como lo concluyó Torres C. (2014). En relación al sector de actividad, se concluye que hay un desinterés por determinados sectores ya sea porque son fuertemente regulados o porque la actividad como tal no es atractiva o valorizada en la sociedad, o porque tienen picos de trabajo que coinciden con épocas del año donde las personas no están disponibles para trabajar.

Sobre a los obstáculos de la atracción de talento humano atribuidos a los candidatos, al capital humano disponible, se concluye claramente que existe un desajuste de la formación y la experiencia profesional que tienen los trabajadores disponibles con relación a las necesidades de las PME's. Además, se da una discrepancia entre las expectativas de los candidatos y la realidad empresarial, y la dificultad en encontrar las características a nivel de personalidad que las PME's requieren en los candidatos disponibles.

A nivel de las estrategias de atracción de talento humano implementadas actualmente por las PME's en el norte de Portugal, los obstáculos están asociados a los medios inadecuados de divulgación de las ofertas de empleo y a las fuentes de reclutamiento utilizadas (entidades) que no funcionan correctamente (universidades,

centro de empleo, empresas especializadas de recursos humanos, asociaciones, etc.), pues en la mayoría de los casos son inoperantes y no dan respuesta a las necesidades de atracción manifestadas por las PMEs.

Respecto a las estrategias exitosas desplegadas por las PMEs para atraer talento humano en el norte de Portugal, en primer lugar, se encuentra la recomendación de candidatos a través de personas o entidades que conocen la empresa, lo cual se relaciona de manera directa con las investigaciones realizadas por Torres C., (2017); Pinheiro S., (2015) y Jaramillo O., (2005), y en otros casos, la atracción de candidatos es practicada a través de las universidades y/o redes sociales, lo que está de acuerdo con los hallazgos de los trabajos de Pinheiro S., (2015); Portales, P. & De la Rosa, M., (2017) y Redacción de Capital Humano, (2017). También se utiliza para atraer talentos: el pago de salarios por encima de los valores del mercado mediante premios por resultados, la divulgación de ofertas de empleo más completas que no se limitan al nombre de la empresa y el salario, y como estrategia exitosa se introdujo el término de “contrataciones formativas” donde la PME está dispuesta a capacitar al nuevo empleado para crear y moldear el perfil pretendido y que no fue posible atraer en el mercado, para adaptarla a los objetivos de la empresa, generando un mayor compromiso de la persona seleccionada y pasando el control y la gestión de expectativas más para el lado de la empresa.

De forma general, el éxito de la recomendación de candidatos talentosos, como estrategia de atracción de talento humano más utilizada, radica en el encuentro que se logra hacer de las expectativas de un candidato y de las necesidades de la PME, a través de un tercero que tiene un conocimiento importante de ambas partes.

Pasando a las recomendaciones para las PMEs en el norte de Portugal para mejorar la atracción de talento humano en sus procesos de reclutamiento y selección se concluye que las recomendaciones para los gerentes de este tipo de empresa están orientadas a la formalización de las prácticas de gestión humana, principalmente el proceso de reclutamiento y selección donde se inserta la atracción y contar con una persona competente para esta tarea, lo que tiene estrecha relación con la publicación de Jaramillo O. (2005) Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos; Además se recomienda también ser más imaginativos en la definición de la

compensación global y adaptarse a las realidades y contextos actuales, abrirse más a nuevas ideas y adaptarse a las innovaciones de los nuevos candidatos.

Las recomendaciones para los responsables directos de la selección de personal de las PMEs en el norte de Portugal se enfocan en planear, preparar y ejecutar correctamente los procesos de reclutamiento y selección, donde se encuentra la atracción, cuidando especialmente los medios de divulgación de las ofertas de trabajo y las fuentes de reclutamiento por el impacto tan negativo que implica un error en este proceso, esta recomendación está fuertemente ligada a las conclusiones del estudio de Portales, P.B. & De la Rosa, M.A., (2017). Se recomienda también a estos responsables, ofrecer como estrategia de atracción de candidatos proyectos que engloben objetivos estratégicos claros y bien definidos, adicionados de acompañamiento adecuado y formación y nunca olvidar, antes de iniciar cualquier proceso de reclutamiento y selección, mirarse internamente.

Sobre las recomendaciones para las PMEs en general del norte de Portugal para aumentar la atracción del talento humano, se sugiere el mejoramiento de las condiciones de trabajo, el ajuste de los salarios, el aumento de la competitividad de la PME como tal, así como hacer marketing de su marca empleador, esta última sugerencia está en perfecta sintonía con el artículo Radiografía de la Gestión del Talento en España: I. Atracción, de la Redacción de Capital Humano, (2017) y el estudio de Stanton Chase International – Portugal, (2018). También se les recomienda a las PMEs en general, juntarse y crear masa crítica para que las entidades indirectamente relacionadas se adecuen a las necesidades de las PMES, funcionen mejor y velen por sus intereses específicos.

Por último, las recomendaciones a los implicados indirectos están dirigidas principalmente a las universidades e instituciones de enseñanza en el sentido de la necesidad de un mayor acercamiento a las PMEs y los ajustes de los planes curriculares a la realidad empresarial con un fuerte componente práctico; también se recomienda a las asociaciones y entidades que apoyan la contratación, el fortalecimiento de las relaciones con las PMEs y encuadrar los procesos y/o apoyos de acuerdo con las capacidades y condiciones de este tipo de empresas. Además, a nivel gubernamental, se llama la atención sobre la importancia de implementar políticas para invertir el envejecimiento de la población y abrir el mercado laboral a personas provenientes de otros países.

Se puede concluir, de forma general, que fueron identificados cuales son los factores que obstaculizan la atracción de talento humano percibidos por responsables de selección de personal en PME's en el norte de Portugal, conforme las categorías definidas en esta investigación. En definitiva, las estrategias de atracción son un proceso continuo y las PME's tienen que entender que es un trabajo permanente asociado principalmente a su marca empleador.

La investigación fue basada en entrevistas a 6 PME's del norte de Portugal, que a pesar de no ser un número amplio, se determinó esta muestra como suficiente con base en el punto de saturación. Sin embargo, debido a la gran cantidad de PME's en el tejido empresarial portugués y específicamente en el norte de Portugal, el número podría haber sido superior de forma a asegurar una mayor confiabilidad en la generalización de los datos.

Este estudio fue efectuado en grande parte con los gerentes de PME's del norte de Portugal, que se mostraron en algunos casos con alguna resistencia para participar. Sobre los responsables de reclutamiento y selección de empresas especializadas en recursos humanos, fue más difícil obtener su participación.

Teniendo en cuenta las constataciones derivadas de esta investigación y considerando que las publicaciones y estudios sobre PME's específicamente son más bien escasos, pero que es un tema de bastante interés, sería importante que estudios futuros profundizaran sobre las estrategias de atracción de personal que sería trascendental desplegar para superar los obstáculos identificados para atraer el talento.

Sería también interesante en futuras investigaciones prolongar este estudio, es decir, además de contactar a los responsables directa o indirectamente de la atracción de talento humano, validar también con los talentos vinculados a las PME's, identificando estas personas por ejemplo a través de la gestión del desempeño, o por su contribución al trabajo o por otra medida utilizada por la empresa para denominarlo como talento, para tener otra perspectiva de las estrategias de éxito implementadas por la PME, entender cual o cuales de las estrategias influyeron en la decisión de estas personas para seleccionar la PME como lugar para trabajar.

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permite a las PME en el norte de Portugal reconocer cuales son las limitaciones para atraer el talento humano a este tipo de organizaciones y así implementar estrategias efectivas para superar este gran obstáculo. Los gerentes, los responsables directos de la selección/atracción de personal y en general los implicados en el tejido empresarial de las PME podrían desarrollar acciones conjuntas para facilitar la atracción de talento humano. Estrategias como la capacitación adecuada del capital humano disponible, la migración y el mejoramiento de salarios son aspectos que en definitiva son factibles de realizar. Hay un aspecto que ya es mucho más complicado de manejar y es el relacionado con el cambio demográfico, que implica el envejecimiento de la población en Europa y por tanto dificulta la atracción o la disposición de talento joven para trabajar o de personal de mayor edad, pero capacitado.

Las recomendaciones hechas a los gerentes PME, a los responsables directos de la selección de personal, a las PME en general del norte de Portugal y a los implicados indirectamente son una contribución valiosa para proponer y poner en marcha cambios importantes que impacten directamente en la atracción de talentos en las PME.



## Referencias

- Aguilar C. (2012) Recursos Humanos y atracción de talento: Puntos clave. Recuperado de <http://axeleratum.com/2012/recursos-humanos-y-atraccion-de-talento-puntos-clave/>
- Aguilar C. (2012) Recursos Humanos: Técnicas para la atracción del talento. Recuperado de <http://axeleratum.com/2012/recursos-humanos-tecnicas-para-atraccion-de-talento/>
- Almeida H. (2009). Evolução das práticas de gestão de recursos humanos em pequenas e médias empresas. (tese de doutoramento). Universidad de Minho. Recuperado de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/10158/1/tese.pdf>
- Alonso A., Moscoso S. & Cuadrado D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 31. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596215000201>
- Bancaleiro, J. Stanton Chase International - Portugal (2018). CEO Survey Resultados 2012 - 2018 (En línea) Recuperado de: <http://www.stantonchase.pt/wp-content/uploads/2018/03/CEOSurvey2012a2018.pdf>
- Barceló J.C. (2019), 10 ejemplos de salario emocional. Recuperado de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salario-emocional/>
- Bohlander G., Snell S.A. & Morris S. (2017) Administración de recursos Humanos. 17 ed. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Bruyne, P. (1974). La dinámica de las investigaciones en ciencias sociales. Francia: Presses Universitaires de France
- Campuzano M.A., Ziadet E.I. & Echeverría H.G. (2016). Gestión del Talento Humano en las PYMES. *Publicando* 3(7). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833489>
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill Interamericana
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2003). Recomendación 2003/361/CE relativa a la definición de micro, pequeñas y medianas empresas. Diario oficial de la unión europea. L124.
- Cortes, M. & Iglesias M. (2004). Generalidades sobre la metodología de la investigación. México: Universidad Autónoma del Carmen
- Europa Press. (2017). Las Pymes, el motor económico de la UE al generar la mitad del comercio intracomunitario, según Eurostat. Recuperado de <https://www.europapress.es/economia/noticia-pymes-motor-economico-ue-generar-mitad-comercio-intracomunitario-eurostat-20171121121740.html>
- Jaramillo O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & gestión*. 18. Universidad del Norte. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3597>
- Jericó P. (2000) Gestión del Talento. España: Prentice Hall.
- Liu M.V. (2015). Marca empleador y atractivo organizacional (tesis maestría). Universidad de Chile: Chile
- Martin S. (2017). Employer branding. Atracción del talento. Relación con el éxito de la empresa. Recuperado de <http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/blog->

- [thinking-people/consultoria-rrhh/employer-branding-atraccion-del-talento-relacion-con-el-exito-de-la-empresa/](http://thinking-people/consultoria-rrhh/employer-branding-atraccion-del-talento-relacion-con-el-exito-de-la-empresa/)
- Nestlé. (2012). Política de Recursos Humanos de Nestlé. Recuperado de <http://intranet.nestle.com/nestledocs>
- Pinheiro S. (2015). Gestão de talentos - Como atrair e reter talentos em PMEs? (Tese de mestrado). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade de Lisboa. Recuperado de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/11473>
- Portales, P.B. & De la Rosa, M.A. (2017) El talento humano como factor de éxito en las pymes. Alter, Enfoques Críticos. VIII (15). Recuperado de <https://static1.squarespace.com/static/552c00efe4b0cdec4ea42d9f/t/59aeef3c4c0dbfe90de7946d/1504636733328/ALTER+15-03.pdf>
- Redacción de Capital Humano. (2017) Radiografía de la Gestión del Talento en España: I. Atracción. Capital Humano. 318. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=0e4b4827-1731-4315-af9f-9602150d9bcb%40sessionmgr103>
- Rosa M.J. (2019). Fundação Francisco Manuel dos Santos. Recuperado de [https://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Pequenas+e+M%c3%a9dias+Empresas+\(PME\)-378](https://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Pequenas+e+M%c3%a9dias+Empresas+(PME)-378)
- Roncal Christian (2014). ¿Qué es la Atracción del Talento? Recuperado de <https://www.christianroncal.com/single-post/2014/07/05/%C2%BFQu%C3%A9-es-la-Atracci%C3%B3n-del-Talento>
- Sánchez M. (2014). Búsqueda, retención y atracción del talento en la actualidad. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/139/8/TFG000031.pdf>
- Stanton Chase International - Portugal (2018). HR Survey 2018 (En línea) recuperado de <http://www.stantonchase.pt/wp-content/uploads/2018/04/SC-HR-Survey-2018-r2.compressed.pdf>
- Torres C. (2014). Recursos humanos: un gran problema para las Pymes. Debates IESA. XIX (2). Recuperado de [https://issuu.com/debatesiesa/docs/debates\\_iesa-xix-2-desafios-de-la-i](https://issuu.com/debatesiesa/docs/debates_iesa-xix-2-desafios-de-la-i)
- Torres C. (2017). Tarea Pendiente: La gestión de recursos humanos en las Pymes. Debates IESA. XIX (4). Recuperado de [https://issuu.com/debatesiesa/docs/debates\\_iesa\\_xix-4-las\\_organizacion](https://issuu.com/debatesiesa/docs/debates_iesa_xix-4-las_organizacion)

## Anexo 1 – Cuadro síntesis propuesta de investigación

**FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA ATRACCIÓN DE TALENTO HUMANO PERCIBIDOS POR RESPONSABLES DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN PMEs EN EL NORTE DE PORTUGAL**

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO			
				TIPO DE ESTUDIO	SUJETOS	INSTRUMENTO	PROCEDIMIENTO
FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA ATRACCIÓN DE TALENTO HUMANO PERCIBIDOS POR RESPONSABLES DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN PMEs EN EL NORTE DE PORTUGAL	¿Cuáles son los <u>factores que obstaculizan la atracción de talento humano</u> percibidos por responsables de selección de personal en <u>PMEs en el norte de Portugal</u> ?	<p><b>General:</b> Identificar los <u>factores que obstaculizan la atracción de talento humano</u> percibidos por responsables de selección de personal en <u>PMEs en el norte de Portugal</u>.</p> <p><b>Específicos:</b> 1. Identificar los <b>factores obstaculizadores</b> de la atracción de talento humano atribuidos al mercado de trabajo portugués, a los candidatos y a las PMEs en el norte de Portugal. 2. Describir <b>estrategias exitosas</b> utilizadas por las PMEs para la atracción de talento humano. 3. Identificar <b>recomendaciones</b> para las PMEs en el norte de Portugal para mejorar la atracción de talento humano en sus procesos de reclutamiento y selección.</p>	<p>Antedecentes</p> <p>Atracción de talento Humano: definición y generalidades</p> <p><b>Estrategias para la atracción de talento humano.</b></p> <p>Factores <b>obstaculizadores de la atracción de talento humano.</b></p> <p><b>PMEs en el norte de Portugal:</b> algunas generalidades</p> <p>Caracterización del mercado de las PMEs en el norte de Portugal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descriptivo</li> <li>- Cualitativo</li> <li>- Transversal</li> <li>- Estudio de caso</li> </ul>	Responsables directos o indirectos de la selección de personal en PMEs del norte de Portugal	<p>Entrevistas semi-estructuradas</p> <p>Categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obstaculizadores de la atracción de talento humano atribuidos al mercado de trabajo portugués, a los candidatos y a las PMEs en el norte de Portugal.</li> <li>- Estrategias exitosas utilizadas por las PMEs para la atracción de talento humano.</li> <li>- Recomendaciones para las PMEs en el norte de Portugal para mejorar la atracción de talento humano en sus procesos de reclutamiento y selección.</li> </ul>	<p><b>Fase I:</b> Contextualización</p> <p><b>Fase II:</b> Trabajo de campo</p> <p><b>Fase III:</b> Análisis y discusión de resultados</p>

## **Anexo 2:** Propósito, Estructura y Protocolo del instrumento

### **Propósito**

**Qué:** Indagar acerca de los factores que obstaculizan la atracción de talento humano percibidos por responsables de selección de personal en PMEs en el norte de Portugal.

**Cómo:** A través de una entrevista semiestructurada desarrollada individualmente.

**Para qué:** Para identificar los factores que obstaculizan la atracción de talento humano percibidos por responsables de selección de personal en PMEs en el norte de Portugal.

**En quienes:** En los responsables directos o indirectos de la selección de personal.

**Dónde:** En PMEs del norte de Portugal.

**Cuando:** En el mes de septiembre de 2019.

**ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN SOBRE  
FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA ATRACCIÓN DE TALENTO HUMANO PERCIBIDOS POR RESPONSABLES DE  
SELECCIÓN DE PERSONAL EN PMES EN EL NORTE DE PORTUGAL**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CATEGORÍAS DE RASTREO /ANÁLISIS DE DATOS</b>	<b>SUBCATEGORÍAS</b>	<b>PREGUNTAS</b>
Identificar los factores obstaculizadores de la atracción de talento humano atribuidos al mercado de trabajo portugués, a los candidatos y a las PMEs en el norte de Portugal.	Obstaculizadores de la atracción de talento humano atribuidos al mercado de trabajo portugués, a los candidatos y a las PMEs en el norte de Portugal.	Asociados al capital humano disponible	¿Qué obstáculos asociados al capital humano, a los trabajadores disponibles, percibe usted que existen y dificultan la atracción de personal? (poca experiencia, mucha juventud, poca o inadecuada formación, competencias inadecuadas)
		Asociados al mercado de trabajo en el norte de Portugal	¿Qué obstáculos asociados al mercado de trabajo, a los empleadores y sector, percibe usted que existen y dificultan la atracción de personal? (muchas competencias, bajos salarios, lugar geográfico de trabajo, sector de ocupación poco atractivo o riesgoso)
		Asociados a la estrategia de atracción implementada	¿Qué obstáculos asociados a las estrategias de atracción utilizadas percibe usted que existen y dificultan la atracción de personal? (descontextualizadas, anacrónicas, sin difusión, etc.)
Describir estrategias exitosas utilizadas por las PMEs para la atracción de talento humano.	Estrategias exitosas utilizadas por las PMEs para la atracción de talento humano.	Estrategias desplegadas	¿Cuáles estrategias de las utilizadas son las más exitosas o relativamente exitosas para atraer talento humano?
		Razones de éxito.	¿En que radica el éxito de esas estrategias implementadas? ¿Cómo cree usted que se podrían mejorar aún más?
Identificar recomendaciones para las PMEs en el norte de Portugal para mejorar la atracción de talento humano en sus procesos de reclutamiento y selección	Recomendaciones para las PMEs en el norte de Portugal para mejorar la atracción de talento humano en sus procesos de reclutamiento y selección.	A los gerentes	¿Qué recomendaría usted a los gerentes de PMEs para mejorar las estrategias de atracción de talento humano?
		A los responsables directos de la selección de personal.	¿Qué recomendaría usted a los responsables directos de la selección de personal de PMEs para mejorar las estrategias de atracción de talento humano?
		A las empresas en general	¿Qué recomendaría usted a las PMEs en general para mejorar las estrategias de atracción de talento humano?
		A los implicados indirectos (gremios, universidades, centros de formación)	¿Qué recomendaría usted a los implicados indirectos en la atracción de personal de PMEs para mejorar las estrategias de atracción de talento humano?

**PROTOCOLO DE ENTREVISTA SOBRE FATORES QUE OBSTACULIZAM A  
ATRAÇÃO DE TALENTO HUMANO DETETADOS PELOS RESPONSÁVEIS DE  
SELEÇÃO DE PESSOAL NAS PMEs NO NORTE DE PORTUGAL**

**DADOS DE IDENTIFICAÇÃO**

Nome:

Idade:

Sexo:

Função:

Antiguidade na função:

Antiguidade na empresa:

Nível de formação:

Profissão:

**OBSTÁCULOS DA ATRAÇÃO DE TALENTO HUMANO ATRIBUÍDOS AO  
MERCADO DE TRABALHO PORTUGUÊS, AOS CANDIDATOS E ÀS PMES NO  
NORTE DE PORTUGAL.**

- Que obstáculos associados ao capital humano, aos trabalhadores disponíveis, têm sido detetados e dificultam a atração de candidatos? (pouca experiência, muita ou pouca juventude, pouca ou inadequada formação, competências inadequadas, etc.)
- Que obstáculos associados ao mercado de trabalho, aos empregadores e ao setor, têm sido detetados e que dificultam a atração de candidatos? (excessiva concorrência, baixos salários, local geográfico de trabalho, setor de atividade pouco atrativo ou com riscos, etc.)
- Que obstáculos associados às estratégias de atração utilizadas têm sido detetados e que dificultam a atração de candidatos? (descontextualizadas, anacrónicas, pouca divulgação, etc.)

## **ESTRATÉGIAS DE SUCESSO UTILIZADAS PELAS PMEs PARA A ATRAÇÃO DE TALENTO HUMANO.**

- Quais estratégias das utilizadas são as que têm maior sucesso ou têm relativamente mais sucesso para atrair o talento humano?
- Qual a origem do sucesso dessas estratégias implementadas?, Como considera que se poderiam melhorar ainda mais?

## **SUGESTÕES ÀS PMEs NO NORTE DE PORTUGAL PARA MELHORAR A ATRAÇÃO DE TALENTO HUMANO NOS SEUS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.**

- Que sugestões faria aos gerentes das PMEs para melhorar as estratégias de atração de talento humano?
- Que sugestões faria aos responsáveis diretos da seleção de pessoal das PMEs para melhorar as estratégias de atração de talento humano?
- Que sugestões faria às PMEs em geral para melhorar as estratégias de atração de talento humano?
- Que sugestões faria aos envolvidos indiretamente na atração de pessoal das PMEs para melhorar as estratégias de atração de talento humano?

## Mestrado em Desenvolvimento Humano Organizacional

Universidade EAFIT

### DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

O propósito desta ficha de consentimento, é fornecer aos participantes desta investigação uma explicação sobre a natureza da mesma, e igualmente o seu papel como participantes.

**Título do trabalho de investigação:** Fatores que obstaculizam a atração de talento humano detetados pelos responsáveis da seleção de pessoal nas PMEs no norte de Portugal.

Investigador Principal: Ana María Calle Mejía

Esta entrevista faz parte do processo de obtenção de dados para o trabalho de investigação que desenvolveu no Mestrado em Desenvolvimento Humano Organizacional da Universidade EAFIT.

Algumas considerações:

- A participação neste estudo é estritamente voluntária.
- A informação obtida com a entrevista será de uso exclusivo para este trabalho de investigação.
- A intervenção do entrevistado será anónima na consolidação da informação.
- A informação recolhida será confidencial e não será usada para nenhum outro propósito fora desta investigação.
- Ao participar neste estudo, o entrevistado responderá com liberdade e nos seus termos às perguntas realizadas pelo entrevistador. Também poderá entregar informação adicional que considere pertinente para o objeto da investigação.
- Autorizo que a entrevista seja gravada, o que é necessário para proceder à transcrição e análise da informação.
- Este consentimento é válido para todas as entrevistas relacionadas com o tema, pois em algumas situações pode ser necessário mais que uma entrevista.

Nome: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

CC: \_\_\_\_\_

*Muito Obrigada!*