



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

## TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

### LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título: Análisis comparativo del nivel de desarrollo de la  
gestión de RRHH en empresas familiares y no familiares de  
Caracas

Realizado por: Grecia Bolívar

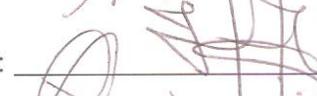
Gabriela Escalona

Profesor guía: Hilda Ruiz

### RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: Diecisiete (17) puntos.

Nombre: Hilda Ruiz Firma: 

Nombre: José Bonilla Firma: 

Nombre: CESAR RIZO Firma: 

Caracas, 15 de octubre de 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
RELACIONES INDUSTRIALES

**TRABAJO DE GRADO**

**ANÁLISIS COMPARATIVO DEL NIVEL DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE  
RRHH EN EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES DE CARACAS**

Tesistas: Grecia Bolívar y Gabriela Escalona

Tutor: Hilda Ruiz

Caracas, septiembre del 2018

## **DEDICATORIA**

A todas las empresas venezolanas por su compromiso y lealtad a Venezuela por encima de las adversidades.

A Dios, por representar la figura en la que decido creer,

A nuestras madres, por ser las personas que siempre están y a quienes debemos la  
materialización de este logro,

A nuestros hermanos, por ser parte del núcleo familiar que me apoya durante esta celebración,

A la Profesora Hilda Ruiz, por guiar el curso de esta investigación con tanto interés y cariño,

A todas las empresas, por apostar y creer en Venezuela.

¡Mil gracias!

## INDICE

RESUMEN .....	12
INTRODUCCIÓN .....	13
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	23
1. Objetivo general .....	23
2. Objetivos Específicos.....	23
CAPITULO II MARCO TEORICO .....	24
1. Las empresas no familiares .....	24
2. La Familia y La Empresa.....	27
3. Diferencias entre la empresa familiar y la no familiar .....	31
4. Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones .....	34
1. Modelo de Besseyre Des Horts (1990) .....	35
2. Modelo de Chiavenato (2007) .....	36
3. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de diagnostico, proyección y control (DPC) Cuesta (2005) .....	37
4. Problemas en la gestión de Recursos Humanos en las empresa familiares.....	43
Modelo de los cinco círculos.....	44
1. La gestión.....	45
El reclutamiento y la selección.....	46
Compensación y equidad.....	47
Problemas de evaluación de personal.....	47
Adiestramiento y desarrollo.....	48
2. El negocio .....	48
3. La sucesión.....	49

4. La propiedad .....	49
5. La familia.....	50
5. Desarrollo y madurez de la Unidad de Recursos Humanos .....	50
CAPITULO III.....	58
MARCO REFERENCIAL .....	58
Empresas Familiares.....	58
Empresas no familiares .....	61
CAPITULO IV.....	64
MARCO METODOLOGICO.....	64
1. Diseño y tipo de la investigación .....	64
2. Unidad de análisis, población y muestra.....	64
2.1 Unidad de Análisis.....	64
2.2 Población y Muestra.....	65
3. Definición conceptual y operacional de la Variable.....	67
3.1 Definición conceptual.....	67
3.2 Definición operacional .....	67
3.3. Dimensiones e indicadores de la Variable .....	67
4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	71
4.1.1 Sección I del instrumento .....	72
4.1.2 Sección II del instrumento.....	73
4.2 Validez y confiabilidad del Instrumento .....	75
4.2.1 Validez.....	75
4.2.2 Confiabilidad .....	75
5. Proceso de recolección y procesamiento de la información .....	76
CAPITULO V.....	78

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	78
1. Caracterización de la muestra.....	78
2. Nivel de desarrollo por prácticas de Recursos Humanos .....	81
2.1 Incorporación .....	81
2.1.1 Reclutamiento .....	81
2.1.2 Selección.....	83
2.1.3 Inducción y colocación de personal .....	85
2.2 Desarrollo y carrera.....	86
2.2.1 Carrera y sucesión .....	86
2.2.2 Gestión del desempeño.....	88
2.2.3 Adiestramiento y capacitación .....	89
2.3 Compensación total.....	91
2.3.1 Compensación financiera .....	91
2.3.2 Beneficios.....	92
2.3.3 Planes de incentivo.....	94
2.3.4 Balance vida-trabajo.....	95
2.4 Integridad laboral .....	97
2.4.1 Jurídico-legal .....	97
2.4.2 Negociación colectiva.....	99
2.4.3 Normas y procedimientos .....	100
2.4.4 Seguridad y salud laboral .....	101
3. Nivel de desarrollo global de la gestión de la Unidad de Recursos Humanos .....	103
4. Resultado global de la estructura del departamento de Recursos Humanos de la empresa .....	106
CAPITULO VI .....	109

DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	109
CAPITULO VII .....	114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	114
Referencias Bibliográficas.....	116

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Esquema de las dimensiones de una empresa familiar .....	30
Gráfico 2: Estructura de la gestión del talento humano. Chaparro y Salas (2016).....	39
Grafico 3: Apreciación global de los niveles de desarrollo de la gestión de la Unidad de Recursos Humanos.....	104
Grafico 4: Estructura global del departamento de Recursos Humanos.....	106

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Niveles de madurez organizacional .....	53
Tabla 2: Caracterización de las empresas participantes para el estudio .....	66
Tabla 3: de Operacionalización de la Variable.....	71
Tabla 4: Caracterización de las personas entrevistadas .....	79
Tabla 5: Características de las empresas que participaron en el estudio .....	80

## INDICE DE ANEXO

ANEXO 1 Instrumento de medición del nivel de desarrollo de las prácticas de recursos humanos en empresas familiares .....	129
---	-----

## RESUMEN

Según Chiavenato (1993) la empresa es “una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos” (p.4). En este sentido, las empresas familiares también son organizaciones sociales y de acuerdo a Cadima (2012), destacan a nivel mundial por su contribución en la generación de riquezas, la creación de empleo y la satisfacción de las necesidades de la mayoría de las economías; este tipo de empresa posee elementos distintivos en la gestión de su recurso humano, es por ello, que este estudio persiguió comparar las empresas no familiares con las empresas familiares, ubicadas en el área Metropolitana de Caracas, y establecer la existencia de factores diferenciadores en cuanto al nivel de desarrollo de la gestión de Recursos Humanos, partiendo de un estudio inicial realizado por Chaparro y Salas (2016). Para cumplir con dicho objetivo, el presente estudio se realizó bajo un diseño de investigación descriptivo, no experimental, transaccional; cuya unidad de análisis estuvo representada por las personas responsables de llevar a cabo la dirección de la Unidad de Recursos Humanos en ambos tipos de empresas que participaron en el estudio. Se tomó como población las empresas referidas y suministradas por distintas personas con algún tipo de conocimiento sobre gremios de diferentes sectores económicos y se realizó un muestreo intencional. Con el fin de recabar la información necesaria se utilizó un instrumento elaborado por Chaparro y Salas (2016), el cual estuvo conformado por una escala que reporta 5 niveles de desarrollo, de los distintos subsistemas de Recursos Humanos, de acuerdo al modelo Capability Maturity Model (CMM) y se aplicó a la unidad de análisis por medio de la técnica de entrevista. Esta investigación arrojó como resultado que no existen diferencias significativas en cuanto al nivel de desarrollo de la gestión de RRHH, sin embargo, en las dimensiones Desarrollo y Carrera e Integridad Laboral se hallaron pequeñas diferencias en los niveles de desarrollo de ambos tipos de empresas.

**Palabras claves:** Gestión de Recursos Humanos, empresas familiares, niveles de desarrollo de funciones de RRHH.

## INTRODUCCIÓN

La empresa consultora Hay Group (s.f) afirma que “a diferencia del resto de empresas, que tienden a ser más impersonales y cortoplacistas, las Empresas Familiares se enfocan en la creación de valores a largo plazo” aspecto que afecta en sus prácticas y gestión. Por otra parte, las empresas no familiares, manejan el negocio de otra manera ya que no tiene que preocuparse por el poder y la sucesión.

Se considera a la función de Recursos Humanos como un elemento diferenciador entre empresas, que permite visualizar los niveles de competitividad en el mercado de acuerdo al rendimiento de estas (Mkting, 2014); considerando afirmaciones como estas se tomó la iniciativa de estudiar a los niveles de desarrollo de la gestión de Recursos Humanos en empresas familiares y no familiares.

Suelen ser poco frecuentes los estudios comparativos realizados entre estas empresas familiares y no familiares, específicamente en cuanto al nivel de desarrollo de la gestión de la función de Recursos Humanos. Sin embargo, tomando recomendaciones de la tesis de Chaparro y Salas (2016) en la cual señalan que un estudio comparativo sería de interés y aporte para evaluar las diferencias entre el nivel de desarrollo de las prácticas de Recursos Humanos en empresas familiares y no familiares, dio origen a nuestro objeto de investigación: **determinar los factores diferenciadores en cuanto al nivel de desarrollo de la gestión de Recursos Humanos en empresas familiares y no familiares ubicadas en el área metropolitana de Caracas.**

Una importante distinción entre ambos tipos de empresas es la forma en que la estrategia es formulada e implementada (Chrisman, Steier y Chua, 2008), en investigaciones realizadas en los últimos años se ha abierto un debate sobre el desempeño de estas donde se han obtenido resultados empíricos interesantes. Las empresas familiares por una parte afrontan problemas particulares por su naturaleza, para Aldrich y Cliff (2003) cada negocio es un poco familiar y cada familia es un poco negocio, toda empresa tiene un nivel de influencia de la familia, sin embargo las características que distinguen a las

empresas familiares de aquellas que no lo son, radica en las peculiaridades relacionadas con la propiedad, el control y la gestión, así como la voluntad de estabilidad y perdurabilidad ante adversidades económicas. (Maseda, Iturralde y Arosa, 2009)

De acuerdo a De Kok (2006), las empresas familiares en Venezuela constituyen una mayoría dentro del conjunto de empresas privadas, éstas presentan una dinámica particular, especialmente a la hora de tomar decisiones y acciones en el área de Recursos Humanos.

El objetivo de investigación antes planteado se desarrolló en distintos apartados que se mencionan a continuación:

Capítulo I, titulado “Planteamiento del Problema” se contextualizará al lector dentro de la investigación y delimitará el problema a estudiar y se presentarán los objetivos tanto general como los específicos.

En el Capítulo II, se presenta el “Marco Teórico”, el cual contiene fundamentos esenciales para entender la problemática y sustentar el estudio. El mismo está compuesto por cuatro partes: en la primera se presentan las consideraciones generales de la familia y la empresa, en la segunda las diferencias entre la empresa familiar y la no familiar, en la tercera parte se presenta la importancia de los Recursos Humanos en las organizaciones, y por último, se ponen en contexto los problemas en la gestión de Recursos Humanos en las empresas familiares.

Capítulo III, conformado por el “Marco Referencial”, donde se manifiesta información sobre las empresas utilizadas para el estudio.

El Capítulo IV, constituido por el “Marco Metodológico”, que sustenta el proceso que se llevó a cabo para la recolección de información, se describe el tipo y diseño de la investigación, la unidad de análisis, la población y la muestra, además de las definiciones conceptuales y operacionales de la variable de estudio.

Capítulo V, “Presentación y Análisis de Resultados”, donde se expone los datos obtenidos y su racionalización.

Capítulo VI, “Discusión de Resultados”, donde se comparan los resultados con el Marco Teórico

Capítulo VII, conformado por las “Conclusiones y Recomendaciones”, donde se destacan los resultados obtenidos de acuerdo a los objetivos y se plantean sugerencias.

Finalmente en la última parte de esta investigación, se incluye el conjunto de referencias bibliográficas utilizadas como guía y base para orientar la elaboración del presente estudio.

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El fenómeno de la globalización ha incrementado los desafíos a los que debe enfrentarse la gestión de Recursos Humanos en las empresas, principalmente para resolver problemas de competitividad, productividad y calidad (Liquidano, 2005); sin embargo, estos cambios no ocurren al mismo ritmo que los cambios en el ambiente donde se desenvuelven, así lo indica Chiavenato (2001).

Por otra parte las organizaciones en general son definidas según Chiavenato (1993) como “una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. El autor menciona que la empresa “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”. (p. 4)

Según Pallares, Romero y Herrera (2005), la empresa se la puede considerar como “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado” (p. 41)

Para Ribeiro (2016), una empresa es “solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen”. Este concepto se apoya en la afirmación de Echevarría (2005); c.p Ribeiro (2016), donde menciona que las organizaciones son fenómenos lingüísticos y señala lo siguiente:

“son unidades construidas a partir de conversaciones específicas que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. Por tanto, una empresa es una red estable de conversaciones. Si se quiere comprender una empresa, se debe examinar las conversaciones que la constituyeron en el pasado y las que la constituyen en la actualidad” (p. 99)

Actualmente existe un grupo de empresas que enfrentan estos desafíos incluyendo otros en particular, haciéndolas destacar a nivel global, estas se conocen como empresas familiares, de acuerdo a EAE Business School (s.f) los negocios a nivel mundial están constituidos en su mayoría por empresas de origen familiar, las cuales son vistas como la clave del éxito, debido a su importancia para el desarrollo económico y social, en contraposición con la actividad emprendedora orientada al autoempleo.

Como Guerro (2013) define a las empresas familiares como “Aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar. En el caso más evidente, la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50% de las acciones o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en la gerencia” (p.295).

Según Gallo (1991); c.p Guerro (2013), define a la empresa familiar como una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.

Gallo (1991); c.p Guerro (2013) plantea que así como toda organización tiene una serie de características comunes, las empresas familiares poseen a su vez una serie de aspectos particulares que las hacen únicas y permiten la identificación de las mismas. Existen 3 aspectos considerados en la mayoría de las definiciones sobre empresas familiares que sirven para delimitarlas. Dichos aspectos son:

- a. La propiedad y control sobre la empresa; en relación con este aspecto, puede citarse el porcentaje de participación en el capital perteneciente a una familia.

b. El poder que la familia ejerce sobre la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado por algunos de los miembros de la familia, es decir, la realización de funciones de alta gerencia en la empresa, específicamente la dirección general.

c. La intención de transferir la empresa a generaciones venideras, es decir, mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa.

Las características mencionadas anteriormente son las que con frecuencia utilizaron los autores tales como Gallo (1991); c.p Guerrero (2013) y García (*s.f*) que se encuentran y permiten identificar las empresas familiares en todas partes del mundo.

En algunas literaturas y así lo afirma Fernández (2013), tradicionalmente se cuestionaba la eficacia de los negocios familiares, en las últimas dos décadas todo esto ha cambiado de parecer e inclusive se habla de ventajas competitivas.

Según Rabadán (2009) el éxito de las empresas familiares es debido a su forma de organización empresarial, sin embargo, actualmente no solo se debe por su estilo gerencial, sino por la participación que tiene este tipo de negocio en la economía de algunos países. Como lo señala Barrio (2013) “las empresas familiares no solo se diferencian en una serie de aspectos de las empresas no familiares, sino que también funcionan de una manera distinta, de ahí que es imprescindible que se conozcan y se puedan comprender estas diferencias para mejorar la gerencia de las mismas” (p.294).

Si bien muchas de las personas que forman una empresa familiar comparten los mismos valores junto a su familia, motivado a que poseen el espíritu emprendedor y pueden originar en la empresa que ese resultado final sea una idea puesta en marcha, ya que tienen la capacidad de identificar oportunidades y obtener recursos para explotar dichas oportunidades que en ocasiones pertenecen al entorno familiar. De esta manera se podría decir, que la familia se convierte en fuente de recursos necesarios para la creación de nuevas empresas. Saz (2013); c.p Branno (2013).

Recientes investigaciones del Instituto de la Empresa Familiar (2016), estiman que en la Unión Europea las empresas familiares generan 17 millones de empleos, mientras que en los Estados Unidos las empresas familiares ocupan el 80% del entramado empresarial y generan el 50% del empleo privado.

García (2015), afirma que las empresas familiares representan dos tercios del total de las compañías y entre el 50% y el 80% del empleo en muchos países. En este sentido, los estudios del Instituto Nacional de Estadística (2016) en España, indican que el 82,8% de las empresas constituidas son familiares, de acuerdo a datos de ese país, en Alemania la canciller Ángela Merkel señala que “la economía alemana presenta buenos datos económicos gracias al rendimiento de las empresas familiares”, por otra parte en Reino Unido, un estudio de la London Business School arrojó que más del 76% eran familiares.

Serna (2005), presenta una serie de datos que pueden confirmar la importancia de la participación de las empresas familiares en las economías de diferentes países del mundo, tales como es el caso de Italia con un 99% de empresas familiares, Chile con el 68% de empresas familiares y Colombia con un 65% de este tipo de empresas.

Según Alcaide (2004), plantea que algunos autores asocian este tipo de empresa como no racional y su contraparte empresas no familiares como las racionales, sin embargo los datos estadísticos reflejan que existen ciertas ventajas competitivas que esta característica les otorga tales como el compromiso, la orientación a largo plazo, entre otros.

En el caso de Venezuela, un estudio realizado por Salazar (2012) junto a la Universidad del Zulia (LUZ), Universidad Metropolitana (UNIMET), Universidad de Carabobo (UC) y el Centro de Productividad de Carabobo (CEPROCA) titulado “Caracterización y Tendencias de la Empresa Familiar en Venezuela 2010-2012” muestran que el 91,5% de las empresas del sector privado se encuentran constituidas por este grupo. Se conoce por el presente estudio que el 91,6% no poseen un proceso estructurado de

sucesión o transición generacional y a su vez las compañías que aún operan en el país se encuentran manejado por sus fundadores. De manera específica, ellos señalan que:

Las empresas familiares pueden ser industriales, comerciales o de servicio, y sus actividades pueden ser cosas tan variadas como una producción artesanal de un tipo especial de mermeladas, una empresa de laboratorios farmacéuticos, una industria de procesamiento de aluminio, un banco universal, una cadena de supermercados, una librería infantil, un colegio, un medio de comunicación masivo, una productora de vehículos, entre otras más. (p. 4)

De acuerdo a Salazar (2011) en un aporte de la Universidad de Harvard, en el estudio de Exudi Family Business Consulting afirman que las empresas a nivel mundial más del 60% está representado por empresas familiares, y en el caso de Venezuela, 8 de cada 10 son empresas familiares.

En el estudio por Salazar (2011) junto con las Universidades venezolanas mencionadas anteriormente se indicó que la organización, gerencia, decisión, continuidad, entre otros, son aspectos que difieren entre las empresas familiares y las organizaciones no familiares.

En ocasiones las relaciones familiares interfieren con las relaciones dentro de la empresa y es allí donde se generan problemas para gerenciar, así lo señala Lansberg (1998), indicando que existen una serie de dificultades que se presentan en este tipo de empresa, específicamente en la gestión y manejo de personal, asunto que recae en una administración de Recursos Humanos. Un estudio realizado por Daily y Thomson (1994); c.p Gimeno (2004) demuestra que “no encuentran relación entre estructura de propiedad y crecimiento, con lo que concluyen que las empresas familiares pueden estar gestionadas más profesionalmente de lo que pudiera pensarse”

En la misma dirección, Gimeno (2004) en su tesis doctoral señala que Welsch (1993) “no encuentra diferencias en cuanto a la gestión de los Recursos Humanos (RR.HH.) entre empresas familiares y no familiares”, esto se debe según su reseña, que

no se generan conclusiones que deriven una respuesta, por tanto existe una aparente contradicción, tal como lo señala el autor, que genera un debate.

El director de la organización consultora Exaudi, Salazar (2011) señala que “La empresa familiar es mucho más compleja de administrar que una organización no familiar”, es por ello que nuestro interés como investigadoras es ir más allá de los estudios realizados hasta ahora.

Partiendo de lo expuesto anteriormente, se puede considerar que existen diferencias, que nos llevan a querer conocer y comparar los niveles de desarrollo de la gestión de Recursos Humanos. Si bien en las empresas familiares las decisiones están influenciadas por los miembros de la familia con la alta capacidad de controlarla, mientras las empresas no familiares, son consideradas como aquellas empresas comerciales, donde las decisiones son tomadas por sus inversores, individuales o sociales según se encuentre constituida.

Se lleva a pensar que puede existir diferencias en el departamento de Recursos Humanos entre empresas familiares y no familiares, entre las cuales pueden resaltar, su forma en la cual seleccionan personal, como se encuentra compuesto el sistema de compensación y equidad, evaluación de competencias que desarrollan en los cargos y por último la forma en la cual se lleva a cabo el adiestramiento y desarrollo para el personal.

Esta problemática parece interesante ya que las organizaciones están conformadas por relaciones humanas primarias (familiares y de amistad) y secundarias (funcionales) que influyen en la dinámica de trabajo, manejada por el Departamento de Recursos Humanos. La presente investigación valdrá de apoyo para futuros investigadores que deseen profundizar sobre estas diferencias entre ambos tipos de empresas, específicamente en los niveles de desarrollo en la gestión de RRHH.

Debido a la poca información que se maneja en Venezuela referente a estudios comparativos entre empresas familiares y no familiares, se persigue indagar en este tema, partiendo de las recomendaciones presentadas en la tesis de Chaparro y Salas (2016), y poder contribuir a su desarrollo desde el ámbito del conocimiento científico.

Considerando la información anteriormente desarrollada, surge la siguiente pregunta de investigación que guiará el estudio para conocer y comparar los niveles de desarrollo en la función de Recursos Humanos en empresas familiares y no familiares de Caracas.

*¿Existe diferencia en los niveles de desarrollo de la gestión de Recursos Humanos entre un grupo de empresas familiares y no familiares ubicadas en el área metropolitana de Caracas para el año 2018?*

## **OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **1. Objetivo general**

Determinar los factores diferenciadores en cuanto al nivel de desarrollo de la gestión de Recursos Humanos en un grupo de empresas familiares y no familiares ubicadas en el área metropolitana de Caracas para el año 2018.

### **2. Objetivos Específicos**

2.1 Establecer el nivel de desarrollo de la gestión de RRHH en un grupo de empresas familiares ubicadas en área metropolitana de Caracas.

2.2 Establecer el nivel de desarrollo de la gestión de RRHH en un grupo de empresas no familiares ubicadas en área metropolitana de Caracas.

2.3 Comparar los niveles de desarrollo de la gestión de RRHH en un grupo de empresas familiares y no familiares en área metropolitana de Caracas.

2.4 Establecer el nivel de madurez de la Gestión de Recursos Humanos en un grupo de empresas familiares y no familiares en el área metropolitana de Caracas

2.5 Establecer las diferencias que se puedan encontrar en los niveles de desarrollo global de la Gestión de la Unidad de Recursos Humanos en un grupo de empresas familiares y no familiares ubicadas en área metropolitana de Caracas.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

Este capítulo tiene por finalidad introducir al lector dentro de un marco general de estudio, en el que se pretende reseñar información sobre la gestión de Recursos Humanos en empresas familiares y no familiares.

En el presente capítulo se organizaran las ideas en cuatro apartados. En el primero se exponen planteamientos conceptuales sobre las empresas en general. Luego, en el segundo, se presentan consideraciones importantes sobre la familia y la empresa. En el tercer punto hablaremos sobre las diferencias entre las empresas familiares y no familiares y se plantearan aspectos relacionados con la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones. En el cuarto apartado se desarrollaran los problemas más comunes en la gestión de Recursos Humanos en las empresas familiares y no familiares.

#### **1. Las empresas no familiares**

Las empresas no familiares, como cualquier otra empresa común son aquellos definidos según Romero (2009) como el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela.

Argandoña (2002) señala que tradicionalmente existía una corriente en la literatura de Recursos Humanos la cual defiende la presencia de prácticas capaces de proporcionar resultados óptimos en cualquier entorno y lugar, creemos que existen unos principios de buenas prácticas, pero que su aplicación se debe ajustar al entorno y necesidades de cada organización concreta. Por ello, este mismo autor indica que para sobrevivir y prosperar en el nuevo entorno de competencia global las compañías están adoptando una integración y coordinación global, pero al mismo tiempo deben luchar por lograr la flexibilidad y la velocidad local. Argandoña (2002) continua diciendo que las compañías globales tienen que favorecer el aprendizaje organizativo global estimulando la creatividad, la innovación y

la libre circulación de ideas a través de las fronteras, pero también están comprometidas a defender un acercamiento disciplinar y metódico a la continua mejora global.

Para Pucik (1997) el Departamento de Recursos Humanos está lejos de ser considerado por algunas organizaciones como un aliado en la estrategia de globalización de la empresa y, más bien, se le ve como su principal obstáculo, este autor reduce las causas de este comportamiento a:

a) La escasa formación de los directivos de RR.HH. en temas internacionales.

b) La descentralización propia de un área como la de RR.HH. que ha de contratar y tratar “localmente” a sus empleados. Esto se convierte en un arma de doble filo pues hace que la sede central de las organizaciones tenga una Dirección de RR.HH. considerada supuestamente global, pero que no sabe y no puede hacerlo (nadie tiene carácter global), ejerciendo un liderazgo poco representativo del total de los RR.HH. de la empresa.

c) La política de ayuda a los expatriados (directivos que, pertenecientes a la sede central, cruzan las fronteras para ejercer el control y compartir conocimientos) en vez de buscar los nuevos empleados entre toda la población “global” de empleados. Este es un asunto que puede acarrear injusticias en el seno de la organización y afectar a sus valores y ética.

d) El tímido papel de la función de RR.HH. otorgado por la dirección de la empresa en términos estratégicos, que la hace permanecer al margen de la globalización

Tomando en cuenta lo anterior, Pucik (1997) hace referencia a que el reto de los Recursos Humanos es implantar procedimientos que aceleren el proceso de globalización e impulsen las capacidades para una competitividad global y ayuden a seleccionar, mantener y motivar a los futuros líderes globales.

En la actualidad, el departamento de Recursos Humanos pasa por otra fase, donde se apoya en las personas como principal fuente de ventajas competitivas y en la cultura de administración que abraza dicha creencia, así lo indica Dessler (2006).

El especialista Delfini (2011) señala que los estudios con una orientación específica en recursos humanos buscan dar cuenta de diversos modelos de gestión de recursos humanos que involucran temas como la promoción y búsqueda de eficiencia, la capacitación para mejorar el desempeño, diversas modalidades de organización del trabajo y el compromiso con los objetivos corporativos. Al respecto, Goodherham (1998); c.p Delfini (2011) distingue dos grandes sistemas de gestión:

El “instrumental” y el “colaborativo”. Las prácticas exclusivamente “instrumentales” están orientadas a alcanzar la eficiencia a nivel individual por medio de la utilización de incentivos como los sistemas de premios. Por el contrario, los sistemas “colaborativos” promueven la participación y el compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales y privilegian distintas instancias de comunicación directa con los empleados.

Esto se puede resumir en lo que se conoce como objetivos de Recursos Humanos, Milkovich y Boudreau (1997) indican que existen dos categorías generales de objetivos, que son la eficiencia y la equidad, sabiendo que la eficiencia “se refiere a la comparación entre los insumos y los resultados” e indicando que las organizaciones eficientes “maximizan los resultados al tiempo que minimizan los insumos” y conceptualizando a la equidad como “la percepción de justicia tanto en los procedimientos usados para tomar las decisiones de recursos humanos como en las decisiones”.

La gestión de los Recursos Humanos en las empresas no es una teoría de acuerdo a Salgado (2006), sino un conjunto de modelos y aproximaciones, Rodríguez (2008) autor señala que Salgado (2006) clasifica en cuatro modelos la gestión de recursos humanos, teniendo en cuenta sus objetivos, orientación y actividades a cargo:

“En el modelo administrativo, el área de recursos humanos está basada en administrar el personal, centrada en establecer políticas, reglas y la asignación de deberes y recompensas. En el modelo de gerencia de recursos humanos, el área tiene como objetivo ofrecer servicios y asesoría a la empresa (función de staff) e interviene en el proceso de planeación. En el modelo de área de recursos humanos considerada como un socio de negocios, el área aporta a la obtención de objetivos y

metas organizacionales, es decir, tiene un objetivo estratégico, se orienta al desarrollo de las personas y de la organización, y el modelo de recursos humanos como socio estratégico en el que los sistemas de recursos humanos permiten el mejor desempeño del negocio, su objetivo es estratégico y presta servicio de asesoría”

Rivera e Israel (2013) señalan que la principal característica de estas organizaciones y lo que la diferencia de la, se debe a no posee influencia por parte de familiares en las decisiones más importantes de la organización, es por ello que es manejada por accionistas y personal directivos.

Antes del año 1850 las empresas norteamericanas no necesitaban una estructura bien definida ya que en su mayoría las actividades eran realizadas por una parte del núcleo familiar, con su crecimiento fueron apartando las relaciones de familia convirtiendo hoy en día en grandes corporaciones funcionalistas, para Chiavenato (2007) así surgieron los primeros imperios industriales, cuando las empresas se volvieron demasiado grandes para ser dirigidas por pequeñas familias, este crecimiento exponencial permitió establecer prácticas empresariales y el surgimiento de teorías administrativas como hoy las conocemos.

Según Romero (2009) estas representan una minoría a nivel mundial y en Venezuela representan entre el cuarenta y el veinte por ciento dentro del universo empresarial.

## **2. La Familia y La Empresa**

“La familia y la empresa constituyen instituciones sociales, ambas son conocidas como las unidades económicas más antiguas. Al hablar de familia se nos viene a la mente palabras como: cariño, lealtad, comunicación, compromiso, entre otros y al hablar de empresa asociamos términos como: organización, procedimientos, estructura y planificación”. De la Rosa Albuquerque, Lozano y Ramirez (2009).

De manera general la Real Academia Española (2014) define a la familia como “un grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas” o bien “un conjunto de

ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje”, por otra parte, se define a la empresa según Olamendi (1999) como aquella “unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad”. Unificar un concepto de empresa familiar no ha sido fácil para la comunidad científica, para Molina (2016) “se tiende a confundir el concepto empresa familiar con pequeña y mediana empresa, sin reconocer que un gran número de las mayores empresas de un país son empresas familiares.”

De acuerdo con Lansberg (1998) antes de los años 1970 ya se hablaba de la empresa familiar y los estudios se centraban en problemas más comunes, entre ellos: la rivalidad entre la familia, el financiamiento y problemas de sucesión. En Venezuela, podemos reconocer a estas por su larga trayectoria en el país, entre ellas podemos mencionar a Empresas Polar (Familia Mendoza), Empresa IVC (Familia Cisneros), Organización Beco, Epa, Tantalo, Blohm (Familia Blohm), Ron Santa Teresa (Familia Vollmer), entre otras.

Gallo (2004) aseguran que “una definición precisa de las empresas de familia está aún muy lejana; sin embargo, las caracterizan como aquellas empresas cuyo poder de decisión está en una familia, las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por algunos de sus miembros y como mínimo algunos integrantes de la segunda generación están incorporados en la empresa”

En tal sentido, Carsrud (1991); c.p Neubauer y Lank (1999), definen a la empresa familiar como “aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva” (p.53). A su vez, Dyer (2003) menciona que la empresa familiar es aquella “Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias”

Por su parte los autores Vélez, Holguin, Delaos, Durán y Gutiérrez (2008) nos indican que “es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión” (p.122)

Piñango (2006) explica que estos dos términos familia y empresa parecen ser paradójicos indicando que lo más curioso es que por esa mezcla de empresa y familia, muchas empresas familiares fracasan y, precisamente por esa razón, muchas empresas familiares tienen éxito.

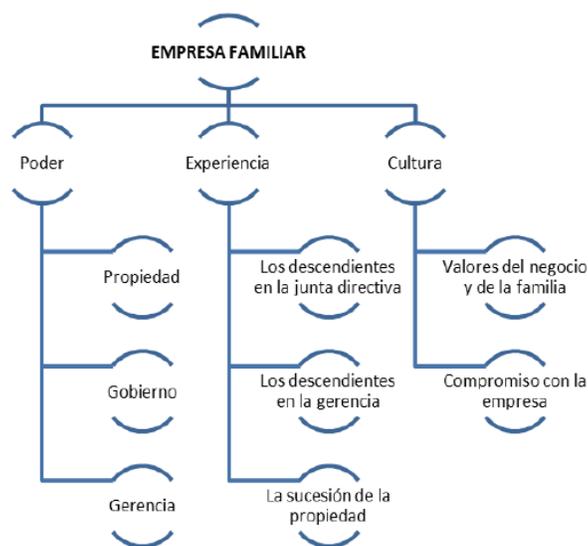
El investigador Martos (2005) señala que los autores Shanker y Astrachan (1996) “clasifican las distintas definiciones de empresa familiar vertidas desde la literatura en función de su grado de inclusión, distinguiendo entre restrictivas, medianamente restrictivas y amplias.” (p.155), así pues:

Las amplias y más inclusivas requieren que la familia propietaria tenga algún control efectivo sobre la orientación estratégica, y que exista al menos cierta intención de que el negocio continúe en manos de la familia. En esta definición estarían incluidas aquellas empresas en las que ningún miembro de la familia propietaria se halla directamente vinculado con el día a día de la empresa, pero en las que la influencia de la familia se dejaría notar merced a la pertenencia al consejo o junta de dirección o a una participación significativa en la propiedad. Suponen un alto grado de implicación de la familia. Shanker y Astrachan (1996); c.p Martos (2005).

Las restrictivas intermedias son definiciones que incluyen todos los requisitos de las amplias pero que, además, requieren que el fundador o sus descendientes estén al frente de la empresa. Sólo estarían dentro de esta definición todas aquellas empresas en las que solamente un miembro de la familia está directamente implicado en las operaciones del día a día de misma. Llevan implícito un grado de implicación medio por parte de la familia. Martos (2005)

Las restrictivas, en cambio, requieren que haya más de una generación familiar participando en el negocio, y que exista una implicación directa de la familia propietaria en el día a día del mismo, con más de un familiar con claras responsabilidades de dirección. Martos (2005).

Más allá de eso, para que una empresa familiar sea considerada como tal, debe tener “influencia familia”, como lo señala Astrachan, Klein y Smyrnios (2002); c.p Chaparro y Salas (2016), esta influencia se compone de tres elementos: el poder, la experiencia y la cultura (ver gráfico)



### **Gráfico 1: Esquema de las dimensiones de una empresa familiar**

Elaborado por: Astrachan, Klein y Smyrnios (2002); c.p Chaparro y Salas (2016)

El experto en empresas familiares Bustillo (2006) nos dice que pareciera imposible una convivencia entre la familia y el negocio, para quienes forman parte de las investigaciones sobre este tema, les parece interesantísimo que paradójicamente la mayoría de las empresas en el mundo surgieron como una iniciativa familiar.

Para Chua, Chrisman y Sharma (1999), los negocios familiares son únicos, como consecuencia del involucramiento de los miembros de la familia en la propiedad, la gestión y la potencial transferencia generacional. Una importante distinción entre las empresas familiares y las no familiares, es la forma en que la estrategia es formulada e implementada donde la propiedad de la familia y el control sobre el negocio familiar, tienden a desarrollarse en el largo plazo.

### **3. Diferencias entre la empresa familiar y la no familiar**

Las organizaciones familiares representan aproximadamente el 85 por ciento del entramado empresarial de los países desarrollados agrupados en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Zafft (2002). Para los expertos en el manejo de las empresas familiares resulta complicado establecer diferencias muy marcadas entre lo que es un negocio no familiar, uno de estos expertos, Gallo (1995) señala que una empresa no familiar se diferencia de una familiar porque, en esta última, una o más familias poseen la mayoría del capital y ejercen control total sobre la empresa, los miembros de la familia ocupan cargos directivos o ejecutivos y toman las decisiones en la empresa y además se considera que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones.

Para Pavón (2006) la principal característica que distingue a la empresa familiar de la que no lo es, radica en la participación en la toma de decisiones y en la gestión, ambos aspectos si no se manejan de manera adecuada puede tener consecuencias mucho más graves en la empresa familiar que en la no familiar, según Bustillo (2006), “en la empresa no familiar alguien puede tener un disgusto en un momento dado, pero después se lo sacuden, se toma dos días de vacaciones y a lo mejor regresa”, en la empresa familiar en cambio “el sistema es de veinticuatro horas al día y siete días a la semana”, es decir, no hay escapatoria al conflicto.

Toda organización, sea familiar o no, cumple con ciertas características naturales del negocio, para Robbins y Coulter (2000) son las siguientes:

- 1) cada organización tiene un propósito distintivo, expresado en términos de una meta o conjunto de metas que la organización espera alcanzar
- 2) cada organización está formada por personas
- 3) todas las organizaciones desarrollan una determinada estructura de forma deliberada, para que sus miembros tengan la posibilidad de llevar a cabo su trabajo.

Por otra parte, las empresas familiares cumplen con otras características que las hacen únicas y que permiten distinguirlas fácilmente, Gallo (1995) indica que son las siguientes:

- 1) La propiedad y control sobre la empresa; en relación con este aspecto, puede citarse el porcentaje de participación en el capital perteneciente a una familia.
- 2) El poder que la familia ejerce sobre la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado por algunos de los miembros de la familia, es decir, la realización de funciones de alta gerencia en la empresa, específicamente la dirección general.
- 3) La intención de transferir la empresa a generaciones venideras, es decir, mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa.

En investigaciones anteriores, se ha trabajado de manera directa o indirecta, aspectos diferenciales entre las empresas familiares y no familiares en cuanto a la gestión de Recursos Humanos, sin embargo, para Salazar (2011) algunos autores consideran que estas diferencias se producen porque, en general, la gestión de personas en la empresa familiar ha estado poco profesionalizada hasta hoy.

A continuación se presenta un cuadro resumen donde se recoge información de especialistas, que resaltan las principales diferencias entre las empresas familiares y no familiares:

	Empresas familiares	Empresas no familiares
Propiedad	Una familia o varias tienen influencia en las decisiones y participan activamente en distintas áreas de la empresa	La propiedad se encuentra menos concentrada que en la empresa familiar Uhlener (2005)
Cultura organizacional	Los gerentes de empresas familiares tienden a comprometerse en menor medida hacia la innovación radical, que las empresas no	Cada empresa requerirá de cultura organizacional para garantizar en el largo plazo el funcionamiento de la empresa, la junta directiva es el encargado de

	familiares, a causa de la cultura organizacional orientada a la aversión al riesgo. Naldi, Nordqvist, Sjoberg y Wiklund (2007)	definirla. Según Briceño (2016) “la cultura es uno de los pilares de la gestión estratégica de Recursos Humanos, pero como siempre resalto, son los miembros de Junta Directiva los primeros en creerlo y empoderarla”
Formación	Para Rodríguez, F (2008) “suelen dar un tratamiento diferente a los miembros de la familia”. Las necesidades de formación a los familiares garantizarán la continuidad de la empresa.	Las necesidades de formación surgen para mejorar el rendimiento de la empresa. Para Chiavenato (1988) “la formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas”
Evaluación del desempeño	Se basan más en una relación informal y de confianza con los trabajadores Rodríguez (2008)	Las evaluaciones de desempeño parecen ser más objetivas si se cuenta con las evaluaciones adecuadas. Harper y Lynch (1992); c.p Ureña (2013) plantean que “es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales”.
Prácticas ambientales	Las empresas familiares tienden a involucrarse con mayor frecuencia en prácticas ambientales, que las empresas no familiares Craig y Dibrell, (2006)	En la literatura no se encuentran diferencias significativas. Bolca (1994) define a las practicas ambientales como “conjunto de acciones que permiten lograr la máxima racionalidad en el proceso de toma de decisión relativa a la conservación, defensa, protección y mejora del ambiente mediante una coordinada formación

		interdisciplinaria”
Responsabilidad social	Empresas familiares han demostrado una mayor responsabilidad social, que las empresas no familiares Gallo (2004)	No existen estudios que reflejen diferencias significativas. Se define como “un conjunto de responsabilidades que la empresa asume ante la sociedad, que irán cambiando, como es lógico, porque cambian las circunstancias y la misma sensibilidad de los actores” Argandoña (2012)
Desempeño	Las familiares suelen tener un mejor desempeño (...) en el cual obtienen evidencia empírica de que las empresas familiares tienen mayor crecimiento en las ventas, siendo mejor el desempeño percibido Daily y Dollinger. (1993).	Otros estudios señalan que no existe diferencia una vez que la empresa (sea familiar o no) haya desarrollado practicas para mejorar el desempeño. La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. Chiavenato (1998)

Se puede apreciar que existe poca información explícita con respecto a la literatura de las empresas no familiares, por lo que se hace difícil que se puedan establecer comparaciones. Al indagar a profundidad sobre los problemas más comunes en empresas no familiares encontramos con que no existe información alguna que lo certifique, se podría asumir que posean problemas como cualquier empresa común en la Unidad de Recursos Humanos.

#### **4. Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones**

De acuerdo a Chiavenato (2007) la administración de Recursos Humanos es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte.

Para Gómez, Balkin y Cardy (2008) la gestión de los Recursos Humanos tienen como propósito principal atraer a empleados cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer formulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa. La particularidad de la gestión de Recursos Humanos en empresas familiares se encuentra justificada por Barnett y Kellermanns (2006) quienes señalan que estas prácticas tienen una manifestación concreta de influencia familiar, con este planteamiento coincide Núñez, Grande y Pedrosa (2012), que más adelante afirman que la relación familiar presenta unas características de benevolencia, factor diferenciador de las empresas familiares, condicionando las decisiones de la dirección de Recursos Humanos.

La gestión de Recursos Humanos en las empresas se concentra en lo que llamamos “Departamento de Recursos Humanos”, para Urquijo (2005) esto se refiere a la organización de procesos administrativos “mediante el cual pueden ser organizadas de manera lógica sus funciones, suprimiendo incoherencias o desajustes que entorpezcan la buena administración de esta unidad de la empresa”.

Según Ordiz y Avella (2002) la Unidad de Recursos Humanos son el pilar central sobre el cual se apoyan todas las capacidades que conllevan la consecución de una ventaja competitiva sostenible, ya que son el mecanismo de vinculación de los demás recursos en la empresa.

Entre los modelos que se encuentran en la literatura, podemos mencionar los siguientes:

### **1. Modelo de Besseyre Des Horts (1990)**

El modelo desarrollado Horts (1990) plantea que:

La gestión estratégica de los Recursos Humanos muestran un procedimiento general donde la función de Recursos Humanos (RH) es la que asegura la gestión

de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema:

1. Adquirirlas: Comprende las fases siguientes

1.1 Definición de puestos (o funciones), lo que permite disponer de perfiles de puestos.

1.2 Sistema de clasificación, que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias.

2. Estimularlas: El objetivo de optimizar los resultados, se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados o en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa (que incluye las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo).

3. Desarrollarlas: Lo cual es sinónimo de formación profesional, información y comunicación. Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorias de GRH pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de RH.

**2. Modelo de Chiavenato (2007)**

En el presente modelo por Chiavenato (2007), la administración de Recursos Humanos está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes:

a. Subsistema de alimentación: incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.

b. Subsistema de aplicación: integra el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.

- c. Subsistema de mantenimiento: está formado por la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- d. Subsistema de desarrollo: considera los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- e. Subsistema de control. Integrado por el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoria de RH.

### **3. Modelo de Gestión de Recursos Humanos de diagnóstico, proyección y control (DPC) Cuesta (2005)**

Con base en el modelo de Beer, el cual nos explica que la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las restantes áreas o políticas de RH: Sistema de trabajo, Flujo de RH y Sistemas de Recompensas. Surge este modelo funcional de GRH que implica una tecnología para llevarlo a la práctica organizacional. Cuesta (2005)

En un principio, se propone concentrar todas las actividades clave de GRH en cuatro subsistemas:

- a. Flujo de Recursos Humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.
- b. Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas.
- c. Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo.

- d. Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, entre otros.

Posteriormente, Cuesta (2005) modifica el modelo al incluir la auditoria de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de GRH, además agrega nuevos componentes así como una serie de indicadores y técnicas. Lo anterior tiene consecuencias a largo plazo, como son: bienestar social e individual y eficiencia organizacional, retroalimentándose el sistema, a partir de auditorías de RH.

A continuación se precisan los aspectos fundamentales incluidos en cada uno de los elementos que conforman el modelo:

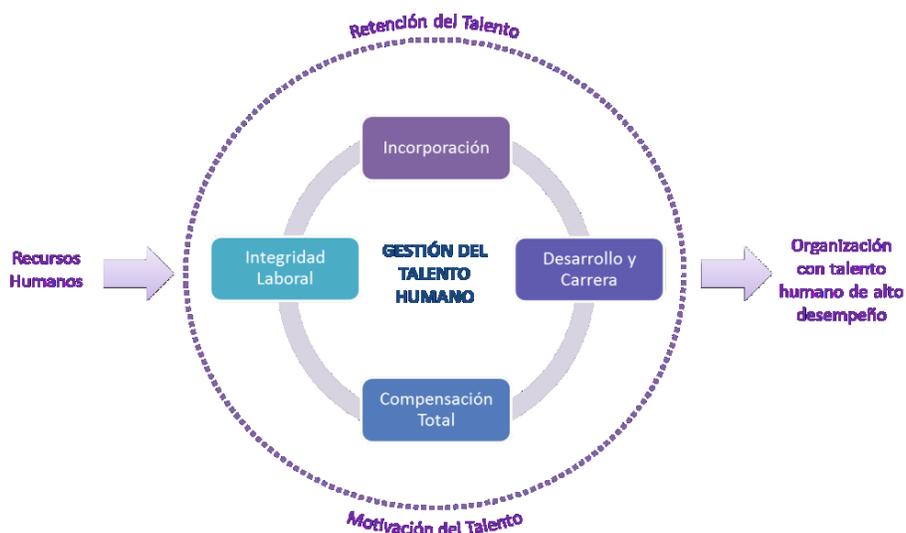
1. Factores de situación: Características de la fuerza de trabajo; estrategia organizacional; filosofía de la dirección; mercado de trabajo; tecnología; leyes y valores de la sociedad.
2. Grupos de interés: Se consideran grupos de interés a los diferentes estratos de personas implicados en el sistema como son: accionistas, directivos, empleados, sociedad, gobierno y sindicatos.
3. Políticas de RH: Las políticas de RH establecidas en este modelo son: influencia de los empleados; flujo de RH; sistemas de trabajo; sistemas de recompensa.
4. Resultados: Los resultados de la GRH se miden a través del compromiso, competencia, congruencia y costos eficaces. Cuesta (2005)

Dicho modelo es considerado el más completo, ya que le confiere importancia al entorno y a factores situacionales, como: la sociedad, los gobiernos, el mercado laboral, las leyes y la cultura. Esto permitirá diagnosticar la gerencia de Recursos Humanos de manera más integral.

Este modelo no da profundidad a los elementos de Gestión de Recursos Humanos, sino que resalta la importancia del ser humano en las organizaciones, considerando la visión de otros autores.

Los modelos presentados anteriormente fueron elegidos ya que estos autores tomaron como pilar fundamental el modelo de Horts (1990) para desarrollar los planteamientos de dicho autor considerándolo para modelos posteriores.

Como puede observarse en la literatura especializada se encuentran distintos modelos que hacen referencia a la gestión de Recursos Humanos. Por último mencionaremos el Modelo propuesto por Chaparro y Salas en su tesis “Gestión de Recursos Humanos en las empresas familiares en la ciudad de Caracas”. El cual es un Modelo que fusiona elementos de las teorías de Dolan et al. (2007), Gomez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) y Hudson Research y Consulting (2010), con el propósito de crear un modelo de Recursos Humanos con las dimensiones de la gestión del talento que consideraron fundamental y conveniente al estudio que se plantearon. Chaparro y Salas (2016). Vale la pena resaltar, que para efecto de la presente investigación tomaremos como base para la Operacionalización de la variable el modelo antes señalado de Chaparro y Salas (2016).



**Gráfico 2: Estructura de la gestión del talento humano. Elaboración: Chaparro y Salas (2016)**

La estructura propuesta por Chaparro y Salas (2016) abarca cuatro dimensiones de la gestión del talento humano: incorporación, desarrollo y carrera, compensación total e integridad laboral. Dichas dimensiones logran englobar las prácticas de Recursos Humanos

en las organizaciones, que a su vez la integran catorce (14) prácticas que lo componen, que se mencionan a continuación:

**a) *Incorporación:*** todo aquello que comprende la inclusión de nuevo personal a la empresa y su disposición en un puesto de trabajo vacante.

*a.1) Reclutamiento:* proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo. La empresa debe crear estrategias para atraer candidatos idóneos, ya sea en el mercado laboral externo o interno, o una mezcla de ambos Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008); c.p Chaparro y Salas (2016).

*a.2) Selección de personal:* proceso que comprende desde la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la decisión de a quién debería contratarse, basado en los conocimientos, habilidades, aptitudes y competencias del individuo Dolan et al. (2007); c.p Chaparro y Salas (2016).

*a.3) Inducción y colocación de personal:* proceso para dar orientación a las personas, colocarlas en sus actividades dentro de la organización, dejando claro cuáles son sus funciones y objetivos. Es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a un individuo para que sepa hacia dónde debe dirigir sus actividades y esfuerzos Chiavenato (2009); c.p Chaparro y Salas (2016).

**b) *Desarrollo y Carrera:*** todas las acciones que permiten la movilización y el crecimiento de los empleados dentro de la empresa así como la sucesión de cargos.

*b.1) Planes de sucesión y carrera:* proceso natural de preparación y capacitación a nuevos integrantes de la familia para que tomen la dirección de la empresa familiar. Se deben tomar en cuenta las características mismas de la organización, la industria en la que se desarrolla, la naturaleza del mercado, cuánta gente participa en el proceso y la madurez y reconocimiento en el mercado de la organización Cabrera y González (2008); c.p Chaparro y Salas (2016).

*b.2) Gestión del Desempeño:* proceso en el cual se planifica el proceso de evaluación de desempeño, se diseña, implementa y evalúa el sistema de evaluación, se le ofrece retroalimentación a los empleados y se toman decisiones basadas en los resultados para mejorar el desempeño tanto individual como colectivo de la organización. Sánchez Henríquez y Calderón (2012); c.p Chaparro y Salas (2016).

*b.3) Adiestramiento y Capacitación:* proceso de modificar sistemáticamente el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la empresa. La capacitación se relaciona con habilidades y capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito Ivancevich (1995); c.p Chaparro y Salas (2016).

*c) Compensación Total:* todo aquello que la empresa ofrece a un empleado como contraprestación de su trabajo. Según la Asociación World at Work (2006); c.p Chaparro y Salas (2016) la Compensación Total viene dada a partir de la nueva forma de ver y evaluar la compensación y los beneficios, combinado con formas tanto tangibles como intangibles que las compañías buscan para atraer, retener y motivar a sus colaboradores.

*c.1) Compensación Financiera:* suma de todos los pagos en efectivo que se hacen a un individuo por la contraprestación de sus servicios durante un período determinado. Esto puede incluir pagos fijos y variables que se construyen sobre un salario base World at Work (2016); c.p Chaparro y Salas (2016).

*c.2) Beneficios:* los programas que un empleador utiliza como complemento a la compensación en efectivo que recibe un empleado. Los beneficios incluyen aquellos establecidos formalmente en la legislación vigente y otras gratificaciones que decidan otorgar los empleadores World at Work (2016); c.p Chaparro y Salas (2016).

*c.3) Planes de Incentivo:* recompensas otorgadas al trabajador dependiendo de su desempeño individual o grupal. El objetivo es motivar a los empleados para que su

desempeño sea mayor en aquellas actividades para las cuales la compensación financiera y los beneficios no constituyen motivo suficiente Sherman, Bohlander, Snell (2001); c.p Chaparro y Salas (2016).

*c.4) Balance Vida-Trabajo:* conjunto específico de prácticas organizativas, políticas y programas, así como una filosofía que apoya activamente los esfuerzos para ayudar a los empleados a lograr el éxito dentro y fuera del lugar de trabajo World at Work (2016); c.p Chaparro y Salas (2016).

*d) Integridad Laboral:* todo aquello que representa el cumplimiento de los deberes y la defensa de los derechos del empleado y sus condiciones de trabajo en consonancia con la legislación vigente. Chaparro y Salas (2016)

*d.1) Jurídico-Legal:* relación de la empresa con el gobierno, sus leyes de orden social y sus instituciones y organismos que dicen relación a las actividades de la empresa Urquijo (2005); c.p Chaparro y Salas (2016).

*d.2) Negociación Colectiva:* actividad o proceso encaminado a la conclusión de un contrato o acuerdo colectivo escrito, relativo a las condiciones de trabajo, celebrado entre un empleador, un grupo de ellos por una parte, y, por otra, una o varias organizaciones representativas de trabajadores o, en ausencia de tales organizaciones, representantes de los trabajadores interesados, debidamente elegidos y autorizados por estos últimos, de acuerdo con la legislación nacional OIT (1995); c.p Chaparro y Salas (2016).

*d.3) Normas y Procedimientos:* lineamientos que regirán la conducta de los empleados en la empresa. Suelen ser elaborados en forma de reglamento que se entrega al trabajador al ser empleado y en donde se señalan las principales exigencias disciplinarias de la empresa Urquijo (2005); c.p Chaparro y Salas (2016).

*d.4) Seguridad y Salud Laboral:* estructura organizacional de los patronos (as), cooperativas y otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicios,

que tiene como objetivos la promoción, prevención y vigilancia en materia de seguridad, salud, condiciones y medio ambiente de trabajo, para proteger los derechos humanos a la vida, a la salud e integridad personal de los trabajadores y las trabajadoras LOPCYMAT (2007); c.p Chaparro y Salas (2016).

#### **4. Problemas en la gestión de Recursos Humanos en las empresa familiares**

Todas las empresas, no solo las familiares atraviesan etapas difíciles para la continuidad del negocio, los problemas más habituales que se presentan en las organizaciones tienen que ver con las funciones de Recursos Humanos. Chiavenato (2007) señala que no existen leyes universales sobre los Recursos Humanos, ya que tiene un carácter situacional, va a depender directamente del ambiente donde se desarrollen, la tecnología que implementen, las políticas aplicadas y la filosofía que tenga la empresa.

Kok (2006), asegura que a pesar de la importancia de los Recursos Humanos para la competitividad de la organización, pocos estudios se han centrado en el análisis de cuáles son las mejores prácticas de gestión para atraer, retener y motivar a los empleados más eficientes para la empresa familiar; por otra parte Carrasco (2014) indica que “apenas se encuentran estudios sobre la gestión del capital humano en la empresa familiar, a pesar de que continuamente se destaca la importancia de los Recursos Humanos y su administración en este tipo de organizaciones”.

En esta misma línea, Gómez, Balkin y Cardy (2008) señalan que “las prácticas de Recursos Humanos en las empresas familiares se diferencian de las aplicadas en otras empresas, por la complejidad de relaciones entre miembros familiares, no familiares y empresa”.

Muchos especialistas en la materia piensan que los directivos de este tipo de empresas en crecimiento carecen de conocimientos técnicos y formalizados, siendo la intuición la guía para aplicar las prácticas de Recursos Humanos. Wittke, Astegui,

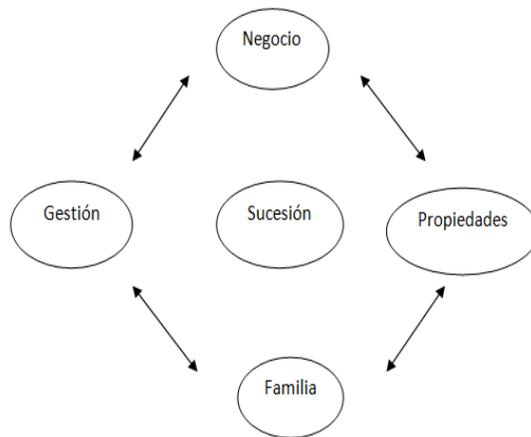
González, Leopoldo, Martucci, Montero, Pérez y Osta, (2004); c.p Mendoza, Hernández y Salazar (s.f)

Desde la perspectiva de las empresas familiares, la Unidad de Recursos Humanos enfrenta un papel importante, este desempeño condiciona la competitividad de este tipo de organización y su supervivencia en el mercado donde se desenvuelva. De acuerdo a las investigaciones, se pudo conocer que no se posee suficiente información para determinar las diferencias entre empresas familiares y no familiares, por lo que se asume que las empresas no familiares presentan problemas comunes en la gestión de sus Recursos Humanos, tales como: problemas de compensación, selección, desarrollo, retención de talento, entre otros.

A continuación se presenta un modelo teórico donde se desarrollan los principales problemas en las empresas familiares que determinan su existencia en el largo plazo.

### **Modelo de los cinco círculos.**

El modelo de los cinco círculos fue creado por Amat (2000) y surgió como un intento por desarrollar el modelo ya creado de los tres círculos elaborado por Gersick, Davis, McCollom e Lansberg, este incluía solamente a tres elementos fundamentales para explicar los problemas más relevantes que atraviesan las empresas familiares y que pueden perjudicar su continuidad, estos son la empresa, la propiedad y la familia. Amat (2000), agrega a este esquema la gestión de los Recursos Humanos y la sucesión como parte de los problemas que podrían ocurrir.



El modelo desarrollado por Amat (2000) analiza cada una de estos elementos que se explican a continuación:

## 1. La gestión

La gestión involucra aspectos relacionados “con la organización de Recursos Humanos, para implantar las estrategias establecidas y asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva” (p.9). Dentro de la gestión podemos encontrar a la estructura organizativa y la organización de los Recursos Humanos y sus subsistemas. Para Hurtado (2014) “un adecuado control de la gestión puede ser un elemento clave en la continuidad de las empresas familiares, de igual manera que en aquellas que no lo son (p.129)”.

La estructura organizativa busca organizar a la empresa familiar para dejar de ser una estructura centralizada a una descentralizada con el paso de los años, en función a la incorporación de otros integrantes de la familia al negocio. Para Amat (2000) en el diseño de esta estructura se deben definir varios aspectos:

- La jerarquía de autoridad (a partir del consejo de la administración y de la dirección general)

- Los departamentos, en los que se estructura y descompone el proceso operativo
- Las funciones y personas que dispone cada centro
- El grado de descentralización en las decisiones de cada nivel jerárquico y de cada puesto de trabajo

En cuanto a la organización de los Recursos Humanos, la influencia familiar a menudo interviene con la gerencia, en este tipo de organizaciones las prácticas de RRHH, son desarrolladas de manera particular De Kok (2006). Para Carrasco (2014) la orientación de las prácticas de Recursos Humanos puede oscilar, en términos generales, desde una clara inclinación hacia los miembros de la familia en las decisiones de selección, promoción, retribución y sucesión, en detrimento de los empleados sin vínculos familiares, hasta una búsqueda de la equidad. Dentro de los Recursos Humanos encontraremos tres subsistemas importantes que afectan directamente a las empresas familiares, estos son:

### **El reclutamiento y la selección:**

Dentro de la gestión de una empresa familiar, líder familiar encargado o el grupo que lleva las riendas del negocio, se encuentran en la difícil tarea de contratar o desvincular a familiares, sabemos que todo negocio, sea familiar o no buscará siempre generar ganancias, es por ello que ante esta situación deben requerir de personal calificado y competente. Para garantizar la continuidad de la empresa, se requerirá de un departamento de Recursos Humanos formalizado que se encargue de estas funciones de manera objetiva. Amat (2000) señala que la contratación de personal no debe hacerse sobre la base de conceptos personalistas sino en base a criterios profesionales.

Para Carrasco (2014) con las prácticas de contratación, se persigue encontrar y ubicar a la persona que más se ajuste al perfil concreto de cada vacante a cubrir en la empresa. Dentro de estos procesos que ocurren para contratar (el reclutamiento y la selección) en la empresa familiar este puede ser un potencial problema, ya que se refiere a la valoración de un candidato idóneo para encajar con la familia, es por ello, que la

eficiencia en las practicas dependerá de que si los miembros son seleccionados por criterios profesionales o por criterios afectivos.

### **Compensación y equidad:**

La remuneración a los familiares es uno de los puntos que afecta a la dinámica de la gestión de la empresa familiar, fijar la compensación entre familiares, requiere fijar obligaciones específicas de parte y parte. Lansberg (1988) realizó varios estudios donde se encontró que contrariamente a lo que se piensa de las empresas familiares, estas tienden a subcompensar a la familia que trabaja dentro del negocio, esto puede generar problemas de equidad salarial y desmotivaciones por parte de algunos empleados.

La compensación es el gasto más importante en la mayoría de las empresas, en el caso de las empresas familiares, Carrasco (2014) en sus estudios realizados encontró que:

- En primer lugar: “el nivel retributivo medio que reciben los empleados, directivos y no directivos, de la empresa familiar es inferior a la media del mercado, aunque dichas diferencias desaparecen cuando la empresa familiar se profesionaliza, ya que se rigen por criterios de mercado al fijar los salarios.”
- En segundo lugar: “en las empresas familiares, debido al mayor riesgo asumido por los propietarios, estos intentan que los incentivos tengan un mayor peso en la retribución final percibida por directivos y empleados, para asegurar un mejor alineamiento entre los intereses de la propiedad y los intereses de los agentes contratados.”

### **Problemas de evaluación de personal:**

Laya y Senán (2003) afirman que la familia interfiere en el proceso evaluativo de las empresas familiares. La familia en ocasiones encuentra inaceptable ponderar a un familiar por sus contribuciones, esta tarea puede llevar tensiones a los evaluadores y supervisores si

no es llevada de la manera correcta. Para Lansberg (1988) los fundadores frecuentemente experimentan dificultades al tratar de evaluar la actuación de un pariente cercano que trabaja en la firma, especialmente en el caso de la evaluación objetiva de sus propios hijos.

### **Adiestramiento y desarrollo:**

Este proceso se hace difícil ya que separar las necesidades particulares de las necesidades organizacionales puede resultar difuso, así lo asegura Lansberg (1988), por otra parte el tema de la profesionalización permitirá a la empresa en el largo plazo continuar con sus operaciones, ya que tendrá personal mayor calificado que le agregará valor a la empresa. Según Amat (2000) la necesidad de una mayor formalización y profesionalización está ligada principalmente al aumento de la dimensión de las organizaciones y a su progresiva descentralización.

En los negocios familiares las necesidades de adiestramiento y desarrollo son de gran importancia y lo vinculan con aspectos psicosociales como la participación, la motivación, el estilo de dirección y el liderazgo.

## **2. El negocio**

Para Amat (2000) el negocio se refiere a la visión estratégica y competitividad de la empresa familiar, que para él sería la elección de las mejores prácticas en el mercado en donde operan, sus productos o servicios, los recursos que sean necesarios para producir, sean humanos, tecnológicos o materiales y las políticas que implementarán para que todo esto se pueda llevar a cabo. Amat (2000) continúa señalando que uno de los principales problemas de la empresa familiar es el de la competitividad, lo cual, si no se maneja de manera adecuada puede afectar a la continuidad de la empresa.

La continuidad de la empresa en relación al negocio está directamente relacionada con la evolución del tipo de organización, a modo de ejemplificar, la tecnología es un

elemento que acompañará a la evolución de las empresas familiares así como aumentará su productividad y rentabilidad.

### **3. La sucesión**

Los procesos de sucesión para este autor van separados de las funciones de RRHH, Amat (2000) señala que en esta área se considera especialmente a la planificación y gestión del proceso de traspaso del bastón de mando a la siguiente generación, para garantizar la continuidad de la familia en la empresa. La continuidad de la empresa familiar dependerá de la planificación para asegurar el futuro de la organización, en tal sentido, si esto no sucede, desencadenará competencia entre los familiares.

El diseño de esta práctica en la empresa familiar es distinto al realizado en cualquier otra empresa, así lo asegura Carrasco y Sánchez (2014), señalan además que la intención de los propietarios de la empresa familiar es que la familia continúe vinculada al negocio, no solo desde la propiedad sino también desde la dirección, lo que conduce a que los puestos de alta dirección estén habitualmente ocupados por familiares.

### **4. La propiedad**

La propiedad es considerada por Amat (2000) como un factor importante al momento de estudiar la continuidad de la empresa familiar, este autor señala algunos problemas en cuanto a la gestión de la propiedad, estos son:

- Riesgo de confusión entre el patrimonio familiar y el empresarial
- Elevado riesgo de confusión entre finanzas de la empresa y las de la familia
- Una limitada conciencia de la necesidad de realizar una adecuada planificación jurídica

Manejar el poder accionar no es una tarea sencilla, ocurre que cuando el primer fundador abandona la empresa se fractura la propiedad y la gerencia, en tal sentido las

empresas familiares deben desarrollar estructuras y mecanismo para manejar esta problemática.

## **5. La familia**

La familia es el núcleo donde se aprenden valores y fundamentos éticos para formar una empresa, la cultura familiar por supuesto, tendrá un reflejo directo en el accionar del negocio. La cultura familiar y empresarial pueden llegar a ser opuestas, ya que la dinámica empresarial puede implicar mucha más disciplina y exigencia que la dinámica de la familia, por lo tanto, “muchos propietarios de negocios perciben grandes beneficios en separar con rigor ambos reinos, esto es, separar lo familiar de lo empresarial” (Whiteside, Aronoss y Ward. 2001).

De las relaciones familiares dependerá la dinámica y las relaciones dentro de la organización, Koenig (2000) señala que para lograr trabajar juntos es necesario hacer esfuerzos concentrados en llevarse bien unos con otros de manera profesional.

## **5. Desarrollo y madurez de la Unidad de Recursos Humanos**

Entre los conceptos más importantes que debemos tener claro para desarrollar esta investigación se encuentra el de desarrollo y madurez organizacional. Comenzando de manera general a específica definimos el desarrollo de acuerdo a la Real Academia Española (2014) como aquel “progreso o crecimiento, especialmente en el ámbito económico, social o cultural”, ahora bien, la madurez será considerada como “el ultimo estado del proceso de desarrollo o adultez”.

Estos conceptos aplicados en el ámbito empresarial nos permitirán ubicar a las empresas en ciertos niveles de desarrollo y por ultimo de madurez. Todas las organizaciones a lo largo de su existencia pasan por estas etapas de desarrollo, por ejemplo,

en el sector industrial existen una serie de carencias que limitan su desarrollo y sustentabilidad, que de acuerdo a Montaña, Corona y Medina. (s.f) son las siguientes:

- Personal poco calificado o no profesional: en el caso de las empresas familiares, es común que muchos puestos sean ocupados por familiares, que poseen poca o ninguna formación relacionada con los puestos
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo: abrumados por el día a día, los empresarios no logran encontrar el tiempo y la forma de analizar sus metas en el mediano y largo plazo.
- Falta de información acerca del entorno y el mercado: por ser estas muy caras o no tener la estructura o los conocimientos necesarios para generarla en el seno de la propia empresa.
- Falta de innovación tecnológica: puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario.
- Falta de políticas de capacitación: se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- Organización del trabajo anticuada: cuando un método funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores.

Las funciones de los Recursos Humanos siempre se verán influenciadas por el entorno que los rodea, sea un ambiente político y social determinado, la legislación del país donde opera la empresa, la cultura, actividades económicas, entre otras, es por ello, que la consultora Humannova señala que “pueden identificarse 4 factores intrínsecos, a los que denominaremos en lo sucesivo como dimensiones, que siendo inherentes a cualquier organización, son relevantes para el análisis de la madurez en la gestión de RRHH” y que permiten hacer un análisis sobre el desarrollo y madurez de las funciones de RRHH, para ellos las dimensiones son las siguientes:

- 1) Reclutamiento y selección de personal
- 2) Formación y desarrollo
- 3) Clima, cultura y gestión de cambio

#### 4) Impacto estratégico

Siendo las primeras dos específicas del área y las dos restantes inherentes al área de desarrollo organizacional. Para la evaluación y determinación de los niveles de desarrollo y madurez de las Unidades de Recursos Humanos, sean para empresas familiares y no familiares, es necesario que cuente con subsistemas que se encarguen de las siguientes áreas según Pinales, Cabrera, Cabral y Martínez (s.f):

- Reclutamiento de Personal
- Selección
- Diseño, Descripción y análisis de cargos
- Evaluación del desempeño humano
- Compensación
- Beneficios Sociales
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Entrenamiento y desarrollo del personal
- Relaciones Laborales
- Desarrollo Organizacional
- Base de datos y Sistemas de información
- Auditoría de RH

Entre los modelos que se encuentran en la literatura tenemos los criterios del Premio Malcolm Baldrige (USA) o mejor conocidos como criterios de excelencia, todos aplicables por la Unidad de Recursos Humanos de la organización y donde se tienen en cuenta las prácticas fundamentales de toda empresa: liderazgo, estrategia, clientes, conocimiento, personas, procesos y resultados. La manera en que se evalúa la etapa de madurez es con el uso de siete criterios de excelencia y cuatro niveles evolutivos que se presentan a continuación:

**Tabla 1: Niveles de madurez organizacional**

Niveles de madurez organizacional				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Criterio de excelencia	Abordaje reactivo	Inicio del abordaje sistémico	Abordajes alineados	Abordajes integrados
Liderazgo	<p>La alta gerencia se reúne esencialmente para definir objetivos financieros y cobrar su logro. El liderazgo se hace a través de cada departamento apenas, con excepción de algunos eventos esporádicos de comunicación a los colaboradores</p>	<p>La alta dirección y gerencia empiezan a actuar como equipo de análisis y planeación. Se realizan reuniones periódicas para evaluar el desempeño global de la empresa (no solo las finanzas). Los proyectos de mejora son identificados y priorizados con base en esos análisis</p>	<p>Se reconoce la importancia vital de guiar a la organización a través de una filosofía holística y de largo plazo, fundamentada en valores. Se implementan nuevas políticas y prácticas alineada con la filosofía al mismo tiempo en que eventuales inconsistencias son eliminadas o corregidas</p>	<p>En todas las áreas y unidades, los líderes en todos los niveles viven los valores organizacionales y sirven de modelo e inspiración para personas internas y externas a la organización. Nuevos líderes son identificados en todos los niveles y preparados para asumir el liderazgo del futuro. Las practicas de liderazgo son analizadas regularmente, buscando mayor eficiencia</p>
Estrategia	<p>La visión se limita al logro de objetivos departamentales de corto plazo</p>	<p>Se inicia el análisis estratégico global, con definiciones de metas organizaciones de corto, mediano y largo plazo</p>	<p>El desarrollo y despliegue estratégico se hace de modo sistemático y coherente. Los planes de acción resultantes se alinean a los objetivos estratégicos</p>	<p>Integración, armonía y disciplina marcan la planeación y ejecución de la estrategia dentro y entre las distintas áreas y unidades de la organización. Varios proyectos estratégicos se dedican a innovaciones en los productos y procesos organizacionales. La metodología de análisis, despliegue y ejecución estratégica es analizada regularmente, buscando mayor eficiencia</p>

<p>Enfoque en el cliente</p>	<p>En las decisiones de negocio, el cliente queda relegado a segunda o tercera prioridad</p>	<p>Se reconoce la necesidad vital de enfocarse en el cliente como prioridad. Se inicia la medición de la satisfacción del cliente</p>	<p>Se inicia la investigación y análisis sistemático de las necesidades de los clientes. Las mejores oportunidades de servir al cliente son identificadas y explotadas</p>	<p>El cliente asume de hecho el centro de las atenciones y planes de la organización. Las necesidades explícitas y latentes de los clientes son sistemáticamente identificadas y analizadas al detalle, convirtiéndose en el eje inspirador de innovaciones en los productos y servicios. Las prácticas de conocimiento y fidelización de los clientes son analizadas regularmente buscando mayor eficiencia</p>
<p>Medición, análisis y gestión del conocimiento</p>	<p>La medición del desempeño se limita a los indicadores financieros. El conocimiento del negocio esta apeas en las personas más experimentadas</p>	<p>Se inicia el análisis de indicadores claves de desempeño, más allá de indicadores financieros. Empieza la compartición de experiencia entre las áreas de la organización</p>	<p>Ciclos de aprendizaje basados en planeación sistémica, ejecución disciplinada, análisis crítico y mejora continua empiezan a practicarse en los niveles operativos. La organización empieza a desarrollar medios para documentar, sintetizar y tornar disponible el conocimiento relevante</p>	<p>Las unidades de negocio se convierten en organizaciones que aprenden continuamente a partir de múltiples y frecuentes ciclos PDCA sistemáticamente ejecutados en todos los niveles e instancias del sistema de negocio. El conocimiento generado en esos ciclos de aprendizaje es sistemáticamente compartido entre las diferentes unidades. Las prácticas de gestión del conocimiento son analizadas regularmente, buscando mayor eficiencia</p>

<p>Enfoque en las personas</p>	<p>No se busca la contribución de las personas más allá del cumplimiento de sus tareas rutinarias</p>	<p>Se reconoce la importancia vital de desarrollar el potencial de cada persona de la organización. Se inicia el involucramiento de las personas en actividades de mejora continua en todos los niveles. Empieza la implementación de políticas, practicas y recursos destinados al bienestar de las personas</p>	<p>La organización cuenta con personas capacitadas que trabajan en equipo y aplican su conocimiento en proyectos de innovación y mejora continua. En su rutina diaria, las personas están perfectamente alineadas a los objetivos estratégicos organizaciones</p>	<p>En todos los niveles, las personas viven la filosofía y están enamoradas de la organización, disfrutando de felicidad y buena calidad de vida. Proveedores y demás socios estratégicos tienen muchos valores en común y están integrados y alineados a los objetivos de la organización, en todas las unidades de negocio. Las practicas de desarrollo e inclusión de las personas son analizadas regularmente, buscando mayor eficiencia</p>
<p>Gestión por procesos</p>	<p>La operación se caracteriza por actividades departamentales aisladas. Gran parte del tiempo es dedicada a reaccionar a los problemas imprevistos</p>	<p>Se inicia la identificación y estandarización de los procesos organizacionales. La filosofía de prevención y mejora continua empieza a difundirse</p>	<p>La operación se caracteriza por procesos estandarizados e integrados entre sí. El desempeño de los procesos críticos es sistemáticamente monitoreado por los lideres y equipos correspondientes</p>	<p>La integración sistémica de procesos estandarizados abarca todas las unidades de la organización y los socios estratégicos, explotando la sinergia de la cadena global. Las practicas de gestión por procesos son analizadas regularmente, buscando mayor eficiencia</p>

<p style="text-align: center;"><b>Resultados</b></p>	<p style="text-align: center;">El seguimiento se restringe al cobre de las metas departamentales presupuestadas. Los resultados en general no son consistentes</p>	<p style="text-align: center;">Se inicia el análisis de un cuadro balanceado de indicadores del desempeño organizacional. Tendencias y correlaciones empiezan a ser reportadas y analizadas</p>	<p style="text-align: center;">Los niveles, tendencias y correlaciones de los indicadores críticos de la organización son sistemáticamente analizados. Las tendencias de mejora son evidentes en varios resultados claves. Empiezan las comparaciones con referentes mundiales de excelencia. . Proyectos de mejora son identificados y priorizados a partir de ese análisis sistémico</p>	<p style="text-align: center;">El desempeño global de la cadena de unidades de negocio sistemáticamente monitoreado. En varios resultados claves, los niveles y tendencias se equiparan y superan los referentes mundiales de excelencia</p>
--	--	---	--	--

Elaborado por: Moura (s.f); c.p Chaparro y Salas (2016)

Werther y Davis (2008), desarrollan un modelo de gestión de Recursos Humanos basado en los desafíos de la empresa y su relación con el personal, la preparación y selección de los mismos, su desarrollo y evaluación, la compensación a sus colaboradores y su protección, y la evaluación. De acuerdo a Fernández (2008) “Con la aplicación de estas prácticas que generalmente se transformarían a políticas de recursos humanos podemos obtener resultados exclusivos basados en la eficacia y la eficiencia organizacional” Este modelo garantiza que cada subsistema se integre entre si y se dedique al aporte de servicios a la organización, para Werther y Davis (2008) la evaluación de la gestión de la Unidad de Recursos Humanos es una revisión o “radiografía” de las actividades que se están llevando a cabo en el departamento, los presentes autores señalan que la auditoria de acuerdo a su modelo permite identificar las áreas que requieren mejoras, las prácticas que están funcionando bien y las que alcanzaron un éxito notable.

Para efectos de esta investigación usamos el Modelo de Madurez de Capacidades o Capability Maturity Model (CMM), este define cinco niveles de madurez que permite ubicar a la empresa en su correspondiente nivel de gestión de sus Recursos Humanos y subsistemas. Para Chaparro y Salas (2016) “este instituto es un líder global en la determinación de las mejores prácticas empresariales y su modelo CMM apoya a las

organizaciones de diversas industrias a alinear y mejorar sus procesos ubicándolos en un determinado nivel de desarrollo y estableciendo como meta alcanzar su madurez” (p.78), ambas autoras utilizaron este modelo en su tesis titulada “Gestión de Recursos Humanos en las Empresas Familiares de la Ciudad de Caracas”, donde utilizaron cinco niveles de desarrollo para las empresas familiares, que será, explicados más adelante en el Marco Metodológico.

## CAPITULO III

### MARCO REFERENCIAL

El presente tiene como objetivo compartir información general de las empresas que participaron en el estudio y permitieron realizar, así como conocer la gestión de Recursos Humanos en empresas familiares y no familiares ubicadas en el área metropolitana de Caracas. Debido a una cantidad significativa que solicito no aparecer con sus nombres, las investigadoras tomaron la decisión de distinguir a las empresas familiares con letras y a las no familiares con números, las cuales se presentan a continuación.

#### **Empresas Familiares**

**Empresa A:** Fundada desde 1920, con 98 años operando en el país, bajo los siguientes lineamientos fundamentales

Misión: crear productos innovadores y de calidad que tejen emociones, llenando de vida tu hogar

Visión: Secar, arropar y consentir aquí y más allá de nuestras fronteras

Valores: Integridad, actitud positiva, solidaridad y perseverancia.

**Empresa B:** Cuentan con más de 11 años en el mercado dedicada a prestar servicios de Consultoría y Capacitación en diversas áreas como ingeniería en Control de Riesgos, Seguridad e Higiene Industrial, entre otros, bajo sus principales pilares

Misión: Proveer Servicios de Consultoría y Capacitación de Ingeniería en Control de Riesgos y Seguridad Industrial confiables y de calidad, basados en el conocimiento para proteger a los Trabajadores, el Medio Ambiente y las Instalaciones o Equipos de sus Clientes.

Visión: Ser la Empresa de Consultoría y Capacitación en Ingeniería de Control de Riesgos y Seguridad Industrial Líder y Reconocida a nivel Mundial por Calidad y Soluciones Técnicas Efectivas.

Valores: Honestidad, compromiso con la calidad, ética, conocimiento y experiencia al servicio del cliente

**Empresa C:** Especializada en comercializar vehículos y repuestos, con el apoyo, la mejor calidad, innovación y tecnología de General Motors, bajo sus pilares fundamentales, es por ello que tiene 17 años operando en el país.

Misión: Busca satisfacer las necesidades del mercado en cuanto a la venta de Vehículos y Repuestos, con la mejor relación precio-valor por inversión y ofrecer Servicio Post-venta de excelente calidad en mantenimiento a vehículos, garantizando la satisfacción de sus clientes, aunado al logro de sus objetivos financieros, empresariales y sociales.

Visión: Ser el concesionario líder, de mayor prestigio en el mercado automotriz ofreciendo soluciones integrales y oportunas en compra de vehículos y Repuestos, alineado bajo un sistema de calidad oportuno y de mejora continua que permita garantizar el mejor Servicio de mantenimiento y reparación mecánica en la red de concesionarios.

**Empresa D:** Empresa líder con más de 25 años de experiencia en el suministro de información comercial, crediticia y laboral, proporciona a sus clientes seguridad en las transacciones comerciales y la información como clave del éxito. Siguiendo sus pilares:

Misión: Brindar información especializada, veraz, confiable y oportuna para la toma de decisiones inteligentes.

Visión: Consolidarse como la principal Organización especializada en Servicios de Información, reconocidos por brindar soluciones que minimizan el riesgo integral de nuestros clientes en Venezuela y Latinoamérica.

Valores: Responsabilidad, Confidencialidad, Ética, Confiabilidad y Compromiso, son los principales valores organizacionales que nos orientan hacia la excelencia en la prestación de servicios de información

**Empresa E:** Empresa basada en soluciones de Negocio SAP, buscando el aprovechamiento de la mejor tecnología de información para la solución de los retos estratégicos, operando en el mercado desde hace 7 años, bajo sus principales pilares.

Misión: Potenciar su capacidad organizativa y operativa para ofrecer Soluciones Integrales adecuadas a necesidades específicas con visión en el uso y aprovechamiento de la mejor tecnología de información para la solución de los retos estratégicos de sus Clientes. Invierten en su crecimiento sostenido y el desarrollo profesional de sus colaboradores mientras abarca nuevas zonas de trabajo en la región.

Visión: Ser una Organización líder, con nivel de competencia regional en Soluciones Sap, reconocidos por sus aliados, clientes y empleados, como los mejores Socios Estratégicos, brindando Servicios, Soluciones Integrales y comprometidos con el crecimiento propio y de su ecosistema, innovando y aportando siempre nuevas formas de lograr objetivos con base en la mejor alineación de tecnología y estrategia.

Valores: calidad, experiencia, compromiso, trabajo en equipo y excelencia.

**Empresa F:** Cuenta con 22 años de experiencia al servicio de personas y organizaciones, siendo un equipo de trabajo multidisciplinario de profesionales en áreas comunicacionales y de consultoría. Buscando la eficiencia relacionada con los medios de comunicación social

**Empresa G:** Cuenta con 54 años de fundada en el país, su principal misión es atender al mercado del transporte pesado, a través del suministro de repuestos y equipos que sus clientes requieran, ofreciendo la mejor relación precio, calidad y condiciones garantizando la máxima rapidez del suministro.

**Empresa H:** Tienen por objeto realizar todo tipo de operaciones comerciales, industriales, financieras y administrativas con toda clase de bienes inmuebles y muebles y de manera especial, sin que la enunciación que sigue constituya limitación alguna a las expresadas operaciones: manufactura, importación,

exportación y venta de prendas de vestir para damas, caballeros y niños, muebles, artefactos electrónicos, artículos deportivos, del hogar, juguetes, artesanía y papelería, esta empresa tiene 14 años operando en el país.

**Empresa I:** Empresa venezolana con 3 años en el mercado, dedicada a la comercialización de ropa, calzado y accesorios para damas, caballeros y niños.

**Empresa J:** Empresa con cinco (5) años en el mercado venezolano dedicada a la comercialización al detal de gran variedad de artículos tales como artículos para el hogar, ferretería, decoración, automotriz, así como la comercialización de prendas de vestir para damas, caballeros y niños, bajo un concepto de tienda por departamentos

### **Empresas no familiares**

**Empresa 1:** Basados en generar valor en los distintos contextos desde hace mas de 8 años en lo que se basan actualmente las organizaciones, partiendo de sus principio que son:

Misión: Son una empresa de consultoría y capacitación que ofrecen soluciones empresariales y gerenciales a la medida, buscamos potenciar la competitividad de sus clientes a través del diseño de innovadoras propuestas con excelencia en la calidad del servicio.

Visión: Buscan ser reconocidos como una empresa de consultoría y capacitación, referencia en el mercado dominicano y latinoamericano por la calidad y efectividad de las soluciones que implementan y la satisfacción de sus clientes.

Valores: Su filosofía se basa en sólidos principios y valores éticos, permitiendo el desarrollo de proyectos en un ámbito de objetividad y transparencia con sus clientes y relacionados, estructurando un equipo profesional multidisciplinario para ofrecer soluciones efectivas de alto nivel, con una visión integral.

**Empresa 2:** Dedicada a asesorías especializadas en derecho penal económico, penal internacional y derecho mercantil o comercial desde hace más de 16 años, conformado por profesionales egresados de las mejores universidades más reconocidas de Venezuela y del exterior.

**Empresa 3:** Los orígenes de dicha firma se remontan a 1972, siendo una década más tarde cuando sus socios fundadores deciden operar, siendo una firma especializada en el área tributaria, siendo una de las principales firmas de servicios generales en Venezuela. Bajo sus principales valores de excelencia, eficiencia, experiencia, innovación, unidad y Compromiso.

**Empresa 4:** Fundada en 2002 por un grupo de jóvenes empresarios que apostaron y seguirán apostando al país, dedicada a la fabricación, comercialización y penetración de mercado de alimentos pertenecientes a la gastronomía venezolana, su mano de obra es de capital nacional y talento local con calidad de exportación.

**Empresa 5:** Cuenta con quince (15) años de experiencia siendo un grupo conformado por empresas especializadas en el desarrollo y alquiler de depósitos para uso comercial y particular. Siendo líderes en el sector de servicios de almacenaje y administración de documentos, con más de 1200 clientes provenientes de los sectores comercio, servicio, financiero, salud y tecnología.

**Empresa 6:** Con más de ciento cincuenta (150) años en el mercado nacional siendo líder en distribución y venta de productos del área audiovisual, repuestos e insumos.

**Empresa 7:** Son el Centro de Bienestar y Adelgazamiento más especializado de Latinoamérica, contando con un servicio profesional de expertos con más de 20 años en el mercado venezolano

**Empresa 8:** Organización dedicada a prestar servicios en asesoría legal, con más de 22 años operando, en materia tributaria y contable.

**Empresa 9:** Tiene como objetivo estar siempre en la mente de los venezolanos y nuestros clientes, por este motivo nos actualizamos permanentemente con la

adquisición de productos novedosos. Actualmente diseñan, fabrican, importan y distribuyen sus marcas al mercado venezolano. El logro de sus metas ha sido el resultado de la aplicación de una estrategia de mercado donde más allá de la venta, se busca establecer una relación comercial estrecha con nuestros clientes ofreciéndoles la mejor asesoría posible pre y post venta, donde el servicio juega un papel importantísimo a la hora de cumplir con las exigencias del cliente. Hoy día tienen 14 años apostando al país, lo que los ha permitido ubicarse en la tercera posición del ranking de las primeras y más importantes importadoras del ramo Camping en el país

**Empresa 10:** Es una organización completa al servicio desde el año 2003, con su actividad ayudan a construir el país por medio del sano entretenimiento para niños y adultos, tanto en lo familiar como en lo corporativo, reforzando valores esenciales para formar individuos sanos y útiles para la sociedad

Al realizar el estudio previamente descrito se experimentaron diversas limitantes, ya que en ocasiones las empresas a las cuales se aplicó el instrumento de investigación, no contaban en sus portales digitales con la información requerida para su desarrollo o bien no disponían de página web para realizar las consultas pertinentes ni accedieron a proporcionarnos la información requerida.

## **CAPITULO IV**

### **MARCO METODOLOGICO**

El presente capítulo se basó en explicar la metodología que se utilizó para poder determinar los factores diferenciadores en cuanto al nivel de desarrollo de la gestión de Recursos Humanos en un grupo de empresas familiares y no familiares ubicadas en el área metropolitana de Caracas.

#### **1. Diseño y tipo de la investigación**

Según Balestrini (2006) un diseño de Investigación se define, como el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recolección de datos, análisis y objetivos. El presente este estudio fue de tipo descriptivo-transaccional no experimental.

Los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades importantes de personas, equipos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Dankhe; c.p Hernández, Fernández y Baptista, 1998, p.60). En este caso el objetivo de esta investigación fue determinar si hay diferencias en el nivel de desarrollo de la gestión de Recursos Humanos en empresas familiares y no familiares ubicadas en el área metropolitana de Caracas. Dicho objetivo se llevó a cabo en una sola medición sin manipulación de la variable para obtener los datos.

#### **2. Unidad de análisis, población y muestra**

##### **2.1 Unidad de Análisis**

La unidad de análisis para este estudio estuvo representada por las personas responsables de llevar a cabo la dirección de la Unidad de Recursos Humanos en empresas familiares y en las no familiares, las cuales fueron la fuente para suministrar la información

requerida sobre las prácticas de gestión de Recursos Humanos, que posteriormente fue analizada por las investigadoras, con la finalidad de poder determinar el nivel de desarrollo de las mismas.

## **2.2 Población y Muestra**

En el presente estudio con el objeto de determinar la población de empresas familiares y no familiares que pertenecieron a la investigación se consideró todas las referencias y contactos que suministraron distintas personas con algún tipo de conocimiento sobre gremios de diferentes sectores económicos que agrupan empresas familiares y no familiares.

Lo anterior estableció la realización de un muestreo no probabilístico intencional, definido por Kinnear y Taylor (1998) como aquella “selección de un elemento de la población que va a formar parte de la muestra, se basa hasta cierto punto en el criterio del investigador o entrevistador de campo” (p. 405), agregando a esto que el muestreo no probabilístico no depende de la probabilidad, sino de consideraciones del investigador.

De manera que los criterios que definieron las investigadoras y que debían cumplir estas empresas fueron los siguientes:

1. Ser empresas familiares y empresas no familiares.
2. Contar con una unidad que lleve a cabo la gestión de Recursos Humanos en dichas empresas.
3. Ser empresas categorizadas como pequeñas (menos de cincuenta empleados) y mediadas
4. Estar ubicadas en el área metropolitana de Caracas.
- 5.- Que manifiesten la voluntad de participar del estudio.

La cantidad de empresas familiares y no familiares que formaron parte del estudio fue la misma para ambos tipos. También es importante resaltar que en cada una de esas empresas la persona clave para suministrar la información, que permitió determinar el nivel

de desarrollo de la gestión de la Unidad de Recursos Humanos, fue la persona encargada de llevar a cabo la dirección de dicha función, tal como se hizo referencia en el punto llamado unidad de análisis. La data recabada hizo posible la comparación entre ambos tipos de empresas y poder determinar si hay diferencias en el nivel de desarrollo de la gestión de Recursos Humanos.

A continuación se presentan las características de las empresas que participaron en el estudio las cuales se resumen en la tabla número 2. A fin de respetar el anonimato solicitado por las empresas participante, se identificaron las empresas familiares con letras y las empresas no familiares con números.

**Tabla 2: Caracterización de las empresas participantes para el estudio**

Empresas familiares	Tiempo operativo	Sector económico	Tamaño
A	98 años	Venta	Mediana
B	11 años	Servicios	Pequeña
C	17 años	Ventas	Pequeña
D	25 años	Servicios	Pequeña
E	7 años	Servicios	Pequeña
F	22 años	Servicios	Pequeña
G	54 años	Servicios	Pequeña
H	14 años	Ventas	Pequeña
I	3 años	Ventas	Pequeña
J	5 años	Ventas	Pequeña

Empresas no familiares	Tiempo operativo	Sector económico	Tamaño
1	8 años	Servicios	Pequeña
2	16 años	Servicios	Pequeña
3	46 años	Servicios	Pequeña
4	16 años	Alimentos	Pequeña

5	15 años	Servicios	Pequeña
6	150 años	Servicios	Pequeña
7	20 años	Servicios	Pequeña
8	22 años	Servicios	Pequeña
9	14 años	Servicios	Pequeña
10	15 años	Servicios	Mediana

### **3. Definición conceptual y operacional de la Variable.**

La variable central de este estudio es el *Nivel de desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos*. Con el objetivo de estudiarla se estableció una definición conceptual y operacional.

#### **3.1 Definición conceptual**

Prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía. Dessler (2006).

#### **3.2 Definición operacional**

Respuestas dadas por las personas encargadas y responsables de llevar a cabo la Gestión de Recursos Humanos en las Empresas familiares y en las Empresas no Familiares, que formaron parte del estudio, a cada una de las preguntas del instrumento que permite determinar el nivel de desarrollo de la gestión de Recursos Humanos de dichos grupos de empresas ubicadas en la ciudad de Caracas.

#### **3.3. Dimensiones e indicadores de la Variable**

Para las dimensiones de esta variable se consideró el modelo propuesto por Chaparro y Salas (2016), tal como se hizo mención en el capítulo correspondiente al Marco Teórico.

A continuación se presentan las dimensiones y los respectivos indicadores de la variable Nivel de desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos:

**a) Dimensión Incorporación:** se refiere a todo aquello que comprende la inclusión de nuevo personal a la empresa y su disposición en un puesto de trabajo vacante. Es la necesidad de la organización de cubrir una vacante. Werther y Davis (2008); c.p Chaparro y Salas (2016).

#### **Indicadores de la dimensión Incorporación:**

a.1) Reclutamiento: proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo. La empresa debe crear estrategias para atraer candidatos idóneos, ya sea en el mercado laboral externo o interno, o una mezcla de ambos Gómez, Mejía, Balkin y Cardy (2008); c.p Chaparro y Salas (2016).

a.2) Selección de personal: proceso que comprende desde la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la decisión de a quién debería contratarse, basado en los conocimientos, habilidades, aptitudes y competencias del individuo Dolan et al. (2007); c.p Chaparro y Salas (2016).

a.3) Inducción y colocación de personal: proceso para dar orientación a las personas, colocarlas en sus actividades dentro de la organización, dejando claro cuáles son sus funciones y objetivos. Es encaminar, guiar o indicarle el rumbo a un individuo para que sepa hacia dónde debe dirigir sus actividades y esfuerzos Chiavenato (2009); c.p Chaparro y Salas (2016).

**b) Dimensión Desarrollo y Carrera:** todas las acciones que permiten la movilización y el crecimiento de los empleados dentro de la empresa así como la sucesión de cargos. Se definen esta dimensión como la educación que busca el crecimiento profesional dentro de una empresa. Werther y Davis (2008); c.p Chaparro y Salas (2016)

#### **Indicadores de la dimensión Desarrollo y Carrera:**

b.1) Planes de sucesión y carrera: proceso natural de preparación y capacitación a nuevos integrantes de la familia para que tomen la dirección de la empresa familiar. Se deben tomar en cuenta las características mismas de la organización, la industria en la que se desarrolla, la naturaleza del mercado, cuánta gente participa en el proceso y la madurez y

reconocimiento en el mercado de la organización Cabrera y González (2008); c.p Chaparro y Salas (2016).

b.2) Gestión del Desempeño: proceso en el cual se planifica el proceso de evaluación de desempeño, se diseña, implementa y evalúa el sistema de evaluación, se le ofrece retroalimentación a los empleados y se toman decisiones basadas en los resultados para mejorar el desempeño tanto individual como colectivo de la organización Sánchez Henríquez y Calderón (2012); c.p Chaparro y Salas (2016).

b.3) Adiestramiento y Capacitación: proceso de modificar sistemáticamente el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la empresa. La capacitación se relaciona con habilidades y capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito Ivancevich (1995); c.p Chaparro y Salas (2016).

**c) Dimensión Compensación Total:** se refiere a todo aquello que la empresa ofrece a un empleado por contraprestación de su servicio. La compensación es el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. Werther y Davis (2008); c.p Salas y Chaparro (2016).

#### **Indicadores de la Dimensión Compensación Total:**

c.1) Compensación Financiera: suma de todos los pagos en efectivo que se hacen a un individuo por la contraprestación de sus servicios durante un período determinado. Esto puede incluir pagos fijos y variables que se construyen sobre un salario base World at Work (2016); c.p Chaparro y Salas (2016).

c.2) Beneficios: los programas que un empleador utiliza como complemento a la compensación en efectivo que recibe un empleado. Los beneficios incluyen aquellos establecidos formalmente en la legislación vigente y otras gratificaciones que decidan otorgar los empleadores World at Work (2016); c.p Chaparro y Salas (2016).

c.3) Planes de Incentivo: recompensas otorgadas al trabajador dependiendo de su desempeño individual o grupal. El objetivo es motivar a los empleados para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades para las cuales la compensación financiera y

los beneficios no constituyen motivo suficiente Sherman, Bohlander, Snell (2001); c.p Chaparro y Salas (2016).

c.4) Balance Vida-Trabajo: conjunto específico de prácticas organizativas, políticas y programas, así como una filosofía que apoya activamente los esfuerzos para ayudar a los empleados a lograr el éxito dentro y fuera del lugar de trabajo World at Work (2016); c.p Chaparro y Salas (2016).

**d) Dimensión Integridad Laboral:** “se refiere a todo aquello que representa el cumplimiento de los deberes y la defensa de los derechos del empleado y sus condiciones de trabajo en consonancia con la legislación vigente”. Chaparro y Salas (2016)

**Indicadores de la Dimensión Integridad Laboral:**

d.1) Jurídico-Legal: relación de la empresa con el gobierno, sus leyes de orden social y sus instituciones y organismos que dicen relación a las actividades de la empresa Urquijo (2005); c.p Chaparro y Salas (2016).

d.2) Negociación Colectiva: actividad o proceso encaminado a la conclusión de un contrato o acuerdo colectivo escrito, relativo a las condiciones de trabajo, celebrado entre un empleador, un grupo de ellos por una parte, y, por otra, una o varias organizaciones representativas de trabajadores o, en ausencia de tales organizaciones, representantes de los trabajadores interesados, debidamente elegidos y autorizados por estos últimos, de acuerdo con la legislación nacional OIT (1995); c.p Chaparro y Salas (2016).

d.3) Normas y Procedimientos: lineamientos que regirán la conducta de los empleados en la empresa. Suelen ser elaborados en forma de reglamento que se entrega al trabajador al ser empleado y en donde se señalan las principales exigencias disciplinarias de la empresa Urquijo (2005); c.p Chaparro y Salas (2016).

d.4) Seguridad y Salud Laboral: estructura organizacional de los patronos (as), cooperativas y otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicios, que tiene como objetivos la promoción, prevención y vigilancia en materia de seguridad, salud, condiciones y medio ambiente de trabajo, para proteger los derechos humanos a la

vida, a la salud e integridad personal de los trabajadores y las trabajadoras LOPCYMAT (2007); c.p Chaparro y Salas (2016).

**Tabla 3: de Operacionalización de la Variable.**

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Niveles de desarrollo Gestión de Recursos Humanos	1.-Incorporación	1.1.Reclutamiento	1.1
		1.2.Selección de personal	1.2
		1.3Inducción y colocación de personal	1.3
	2.- Desarrollo y carrera	2.1.Planes de sucesión y carrera	2.1
		2.2. Gestión del desempeño	2.2
		2.3. Adiestramiento y capacitación	2.3
	3.- Compensación total	3.1 Compensación financiera	3.1
		3.2 Beneficios	3.2
		3.3 Planes de incentivo	3.3
		3.4 Balance vida-trabajo	3.4
	4.-Integridad laboral	4.1 Jurídico-legal Negociación colectiva	4.1
		4.2 Normas y procedimientos	4.2
		4.3 Seguridad y salud laboral	4.3

Elaboración: Chaparro y Salas (2016).

#### **4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Según Hurtado (1998), las técnicas de recolección de datos son aquellas que comprenden los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar respuesta a las preguntas de investigación. En esta investigación la técnica de la entrevista permitió la recolección de la información que suministraron las personas responsables de llevar a cabo la dirección de la Unidad de

Recursos Humanos en empresas familiares y no familiares, sobre las prácticas de gestión de Recursos Humanos para determinar el nivel de desarrollo de las mismas.

Entendiendo la entrevista como, una actividad mediante la cual dos personas se sitúan frente a frente para que una de ellas realice preguntas y otra las responda (Hurtado, 1998). En esta oportunidad se empleó la técnica de entrevista semi estructurada la cual se caracteriza, según Abad (1997), por ser aquella en la que el entrevistador realiza al entrevistado una lista de preguntas específicas con una serie de categorías predefinidas de antemano entre las que debe elegir el entrevistado y en este sentido permitirá a las investigadoras realizar las preguntas que guiaron la entrevista, a fin de obtener de cada entrevistado la información que facilito el entendimiento y análisis requerido que concluya en la determinación del nivel de desarrollo de la gestión de Recursos Humanos. De esta manera, se busco disminuir el impacto que los entrevistados pudieran causar al ubicar por si mismos los niveles la gestión de Recursos Humanos de su empresa.

El instrumento que contiene las preguntas para la entrevista, fue diseñado por Chaparro y Salas (2016) y el mismo está estructurado en dos (2) secciones, a saber:

#### **4.1.1 Sección I del instrumento**

En esta parte del instrumento se solicita información general de la empresa familiar y no familiar: nombre de la misma, año de fundación, generación actual, sector al que pertenece, cargo del entrevistado, tiempo en el cargo y número de empleados.

De igual manera, se encuentra un punto del instrumento destinado a indagar en el grado de estructuración de la unidad de Recursos Humanos de la empresa. El cual, tal como refieren las autoras Chaparro y Salas (2016), permite clasificar a la unidad de Recursos Humanos en altamente estructurada, medianamente estructurada o poco estructurada; y ellas lo tomaron a su vez de las características ideales de un departamento de Recursos Humanos establecidas por Urquijo (2005); c.p Chaparro y Salas (2016).

a) Altamente Estructurada: existe un departamento de Recursos Humanos con personal profesional y especializado subdividido en áreas de trabajo. Cada área cuenta con un supervisor que delega actividades, coordina y controla convenientemente las tareas. Todo el equipo planifica y se reparte estratégicamente las funciones. El departamento es valioso para la empresa y se ubica en un punto clave del organigrama. Se desarrolla y crece según los requerimientos del negocio.

b) Medianamente estructurada: existe un departamento de Recursos Humanos y el personal que lo conforma planifica y distribuye claramente sus funciones. Sin embargo, no se organizan los procesos por área y se cuenta con un único ente supervisorio que dirige todas las labores del departamento. Esta área apoya a las demás unidades de la empresa y se actualiza con regularidad pero no se expande o crece.

c) Poco estructurada: existe personal encargado de los procesos de Recursos Humanos pero no se delimitan claramente las funciones y no existe planificación ni supervisión efectiva. No se conoce la posición y alcance del departamento en la organización y se mantiene estático en el tiempo.

#### **4.1.2 Sección II del instrumento**

Esta parte del instrumento está destinada para ubicar cada práctica de Recursos Humanos en un determinado nivel de desarrollo de acuerdo al modelo Capability Maturity Model (CMM) y considerando la información obtenida en la entrevista con la persona encargada/responsable de la unidad de Recursos Humanos, se contrasta con la descripción de cada nivel expuesta en el apéndice. Además, como referencia para la corroboración de la información, se encuentra un último ítem orientado a medir la apreciación global de los entrevistados sobre cada dimensión del área de Recursos Humanos. (Chaparro y Salas 2016).

Las autoras Chaparro y Salas (2016), tomaron como referencia el modelo propuesto por el CMMI Institute: Capability Maturity Model (CMM), de acuerdo a estas, fue elegido

por ser un líder global en la determinación de las mejores prácticas empresariales, además su modelo CMM apoya a las organizaciones de diversas industrias a alinear y mejorar sus procesos ubicándolos en un determinado nivel de desarrollo y estableciendo como meta alcanzar su madurez. Para las autoras, este instrumento evalúa principalmente la planificación de tiempos y costos, la calidad de los resultados y la satisfacción de los clientes internos o externos.

El modelo utilizado se divide en cinco (5) niveles, donde se pudo posicionar a las empresas familiares y no familiares en un nivel determinado de desarrollo dentro del proceso de gestión de la Unidad de Recursos Humanos, es por ello, que la variable se comporta de manera discreta.

Los niveles de desarrollo de la escala CMM contienen ciertas características particulares que los definen. CMMI Institute (2007); c.p. Chaparro y Salas (2016):

- a) **Nivel 1 o inicial:** en este nivel se encuentran las prácticas que abarcan objetivos incumplidos, tienen una falta de desarrollo de procesos y no están en capacidad de desarrollar nuevas ideas.
- b) **Nivel 2 o en desarrollo:** en este nivel se encuentra que las prácticas están desarrolladas y planificadas y tienen objetivos bien definidos. Pero no se establecen formalmente los tiempos y recursos a utilizar.
- c) **Nivel 3 o definido:** a este nivel podemos ver empresas que desarrollan sus prácticas mediante estándares, herramientas y procedimientos. Las prácticas se siguen de una manera establecida formalmente por la organización.
- d) **Nivel 4 o gestionado:** se busca el establecimiento de objetivos cuantitativos y ejecución de los mismos, en esta etapa se miden los procesos con datos, por lo que se realizan cálculos estadísticos.

- e) *Nivel 5 u optimizado*: con el análisis de los datos se puede comprender dónde pueden haber mejoras en las prácticas y tomar acciones para conseguir una mayor eficiencia del proceso.

En el caso particular de esta investigación, para conocer los niveles de desarrollo de la gestión de Recursos Humanos en un grupo de empresas familiares y no familiares de Caracas, se tomará en cuenta el modelo CMM expuesto anteriormente y se establecerá el nivel de desarrollo para cada una de las prácticas de Recursos Humanos. Es decir, se considerará el nivel 1 o inicial al nivel 5 u optimizado, para cada una de las prácticas de gestión de Recursos Humanos; de esta manera, se podrá ubicar de manera objetiva cada una de las empresas familiares y no familiares en un grado de desarrollo específico.

El instrumento a utilizar para la recolección de información requerida para éste estudio y que contiene todo lo antes expuesto se presenta en el (Anexo 1)

## **4.2 Validez y confiabilidad del Instrumento**

### **4.2.1 Validez**

El presente instrumento fue validado previamente en el estudio por Chaparro y Salas (2016) por un panel de expertos compuesto por tres (3) jueces académicos de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello. Según lo expuesto por Chaparro y Salas (2016) los expertos realizaron el análisis en cuanto a contenido, pertinencia, representatividad y claridad del instrumento, así como también en lo referente al orden, estructura y formato del mismo. Lo cual les permitió realizar las modificaciones adecuadas logrando obtener la mayor adecuación para su versión final.

### **4.2.2 Confiabilidad**

Para garantizar la confiabilidad del instrumento fue realizada una prueba piloto por parte de Chaparro y Salas (2016). Según Malhotra (2004) una prueba piloto se refiere a “la

aplicación de un cuestionario a una pequeña muestra de encuestados para identificar y eliminar los posibles problemas de la elaboración de un cuestionario”.

El grado de confiabilidad del instrumento que reportaron, a través del cálculo de Alpha de Cronbach de los resultados de las 14 sub-dimensiones de todo el estudio, fue de 0.9, estando por encima del 70% de confiabilidad en una escala del 0 al 1.

Por otra parte, en cuanto a la presente investigación, se realizó el cálculo de Alpha de Cronbach considerando ambas categorías de empresas que formaron parte del estudio, donde se obtuvo como resultado un Alpha de Cronbach de 0,85 para la muestra de empresas no familiares y 0,92 para las empresas familiares; lo cual señala que la confiabilidad del instrumento es alta y la medición de las variables en la muestra tienen un nivel bueno de consistencia interna.

## **5. Proceso de recolección y procesamiento de la información**

Para la recolección de información se realizó un primer contacto con profesionales conocedores del ámbito organizacional de diferentes sectores económicos, que facilitaron información general de las empresas que podrían participar en la muestra. De acuerdo a los criterios establecidos, la muestra debía cumplir con los siguientes elementos:

1. Ser empresas familiares y empresas no familiares.
2. Contar con una unidad que lleve a cabo la gestión de Recursos Humanos en dichas empresas.
3. Ser empresas categorizadas como pequeña (menos de cincuenta trabajadores).
4. Estar ubicadas en el área metropolitana de Caracas.
5. Que exista la voluntad de participar

En esta investigación se decidió no realizar una prueba piloto, ya que la muestra era pequeña y no había suficientes empresas con disponibilidad de participar en ella, por ello las investigadoras fueron directamente al campo de estudio.

Posterior a ello se pasó a contactar a través de correo electrónico o vía telefónica a las personas responsables de la Unidad de Recursos Humanos de las distintas empresas familiares y no familiares, para explicarles el objetivo de nuestra investigación y así poder captar y lograr su interés, una vez obtenido esto se generó el compromiso de participar en el estudio.

Consecuentemente se estableció, con cada responsable de la Unidad de Recursos Humanos, una logística de acuerdo a su disponibilidad para la realización de la entrevista de manera presencia y personal. Al concretarse el día, hora y lugar de la entrevista, las investigadoras se presentaron al sitio acordado se procedió a realizar una pequeña explicación de lo que se trataba el estudio.

Para la recolección de información las investigadoras realizaron una entrevista semiestructurada, donde tenían a la mano el instrumento, que les permitía calificar a las prácticas de gestión de la Unidad de Recursos Humanos en un determinado nivel de desarrollo, con esto se pretendía ubicar de manera objetiva y clara a cada una de estas prácticas.

Una vez obtenida esta información de todas las empresas, se procedió a cargar los datos en una tabla de Excel, obteniendo gráficos que permitieran visualizar mejor el comportamiento de los datos y así lograr los resultados presentados en el siguiente capítulo.

## **CAPITULO V**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados obtenidos con la finalidad de realizar una comparación en los niveles de desarrollo de la gestión de las Unidades de Recursos Humanos en empresas familiares y no familiares ubicadas en Caracas, para lo cual se procedió primero al procesamiento de los datos a través del programa Microsoft Excel, posteriormente se realizaron cálculos estadístico descriptivos pertinentes y se organizaron los datos en tablas y gráficos de manera que permitieran el análisis e interpretación de los mismos para lograr de esta manera responder al objetivo general y objetivos específicos establecidos en la presente investigación.

En primera instancia hablaremos sobre las características que presentó la muestra de estudio, donde se incluyen las características de las personas entrevistadas y de las empresas que demostraron interés en participar en la investigación, posteriormente se presentan los resultados obtenidos de acuerdo a la información suministrada y por último se exhibe un resultado global sobre el nivel de gestión de la Unidad de Recursos Humanos, junto con el resultado global de la estructura del departamento tanto en empresas familiares como no familiares, en estos puntos podremos comparar entonces los niveles de gestión para ambos casos.

#### **1. Caracterización de la muestra.**

Las personas encargadas o responsables de la Unidad de Recursos Humanos de las empresas que demostraron interés y voluntad de participar en el estudio y a las que se pudo contactar, así como entrevistar fueron 20 personas, correspondientes a 10 empresas familiares y 10 no familiares. Las características particulares que presentó dicha muestra se menciona a continuación:

**Tabla 4: Caracterización de las personas entrevistadas**

Caracterización de las personas entrevistadas			
Sexo	Edad	Nivel educativo	Antigüedad en la empresa
<b>-Femenino: 70% (14 personas)</b>	-Entre 20 y 30 años: 5% (1 persona)	-Técnico superior: 10% (2 personas)	-Menos de 3 años: 30% (6 personas)
	<b>-Masculino: 20% (6 personas)</b>	-Entre 31 y 40 años: 35% (7 personas)	-Pregrado: 60% (12 personas)
	-Entre 41 y 50 años: 30% (6 personas)	-Postgrado: 30% (6 personas)	-Entre 3 y 10 años: 40% (8 personas)
	-De 51 en adelante: 30% (6 personas)		-Más de 10 años: 30% (6 personas)

Fuente propia (2018).

Como puede observarse en la tabla N° 4, la muestra de personas responsables de la Unidad de Recursos Humanos, un 70% (14 personas) son del sexo femenino y un 20% (6 personas) son del sexo masculino, cuyos rangos de edades están comprendidas entre 20 y 30 años representado por un 5% (1 persona), entre 31 y 40 años un 35% (7 personas), entre 41 años y 50 representan un 30% (6 personas) y de 51 años en adelante un 30% (6 personas).

Con respecto al nivel educativo de la muestra, se desprende que un 10% (2 personas) son técnico superior, un 60% (12 personas) universitario y el 30% restante (6 personas) poseen estudios superiores de postgrado. Respecto a la antigüedad en la empresa, el 30% (6 personas) poseen menos de 3 años, 40% (8 personas) entre 3 y 10 años y el resto correspondía al 30 % (6 personas) más de 10 años en el cargo.

Por otra parte, como se observa en la siguiente tabla N° 5, las características de las empresas que demostraron interés en participar en el estudio fueron las siguientes:

**Tabla 5: Características de las empresas que participaron en el estudio**

<b>Empresas familiares</b>	<b>Tiempo operativo</b>	<b>Sector económico</b>	<b>Tamaño</b>
<b>A</b>	98 años	Venta	Mediana
<b>B</b>	11 años	Servicios	Pequeña
<b>C</b>	17 años	Ventas	Pequeña
<b>D</b>	25 años	Servicios	Pequeña
<b>E</b>	7 años	Servicios	Pequeña
<b>F</b>	22 años	Servicios	Pequeña
<b>G</b>	54 años	Servicios	Pequeña
<b>H</b>	14 años	Ventas	Pequeña
<b>I</b>	3 años	Ventas	Pequeña
<b>J</b>	5 años	Ventas	Pequeña

<b>Empresas no familiares</b>	<b>Tiempo operativo</b>	<b>Sector económico</b>	<b>Tamaño</b>
<b>1</b>	8 años	Servicios	Pequeña
<b>2</b>	16 años	Servicios	Pequeña
<b>3</b>	46 años	Servicios	Pequeña
<b>4</b>	16 años	Alimentos	Pequeña
<b>5</b>	15 años	Servicios	Pequeña
<b>6</b>	150 años	Servicios	Pequeña
<b>7</b>	20 años	Servicios	Pequeña
<b>8</b>	22 años	Servicios	Pequeña
<b>9</b>	14 años	Servicios	Pequeña
<b>10</b>	15 años	Servicios	Mediana

Como se puede observar, las empresas que participaron en el estudio tienen diferencias en cuanto al tiempo de operatividad en el mercado venezolano, encontramos

empresas con 3 años funcionando en el país hasta empresas con trayectoria que poseen 150 años de operaciones. Por otra parte, como se evidencia en las tablas, la mayoría de las empresas son del sector económico o área de Servicios, por último observamos que la mayoría de las empresas (90%) son de tamaño pequeño.

## **2. Nivel de desarrollo por prácticas de Recursos Humanos**

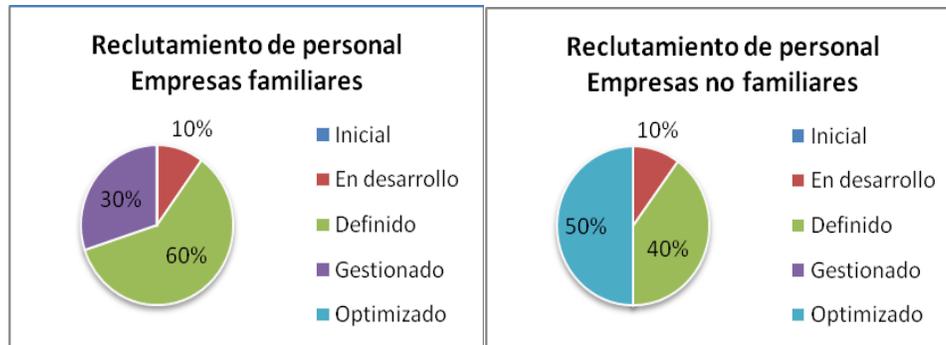
A continuación se presentarán y analizarán los resultados obtenidos de los niveles de desarrollo de cada una de las prácticas de Recursos Humanos usando la escala CMM, en sus (4) dimensiones de la estructura de gestión del talento elaborada para este estudio: incorporación, desarrollo y carrera, compensación total e integridad laboral, tanto para las empresas familiares como empresas no familiares que formaron parte del estudio.

### **2.1 Incorporación**

En esta dimensión, se evaluó el nivel de desarrollo de las siguientes tres prácticas: reclutamiento, selección, inducción y colocación del personal, estos subsistemas de RRHH se refieren a la búsqueda, escogencia, ingreso y ubicación del nuevo ingreso a la empresa y su disposición en un puesto de trabajo vacante.

#### **2.1.1 Reclutamiento**

Tipo de Empresa	Reclutamiento	
Empresa familiar	Media	3,14
Empresa no familiar	Media	3,72



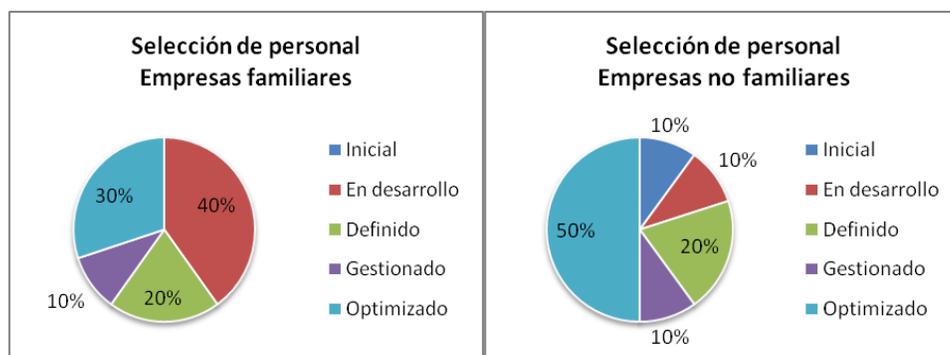
Considerando la dimensión "Incorporación", antes mencionada, uno de sus componentes es el subsistema de Reclutamiento, en cuyos resultado se puede observar que de las 10 empresas familiares estudiadas, el promedio en cuanto al nivel de desarrollo de dicho subsistema es de 3,14 ubicándose en el nivel 3 o "Definido", lo que significa que el promedio de estas empresas desarrollan prácticas, herramientas y procedimientos estandarizados vinculados con el reclutamiento de talento que se cumplen de manera formal en las mismas. Por otra parte, con una mayor precisión, cada una de estas empresas se encuentran conformadas de la siguiente manera, un 60% (6 empresas) cuentan con prácticas, herramientas y procedimientos en sus procesos de reclutamiento de personal establecidos formalmente por la organización. De igual forma, el 30% es decir 3 de estas empresas familiares se encuentra en un nivel "Gestionado" o 4, por lo que establecen objetivos cuantitativos y la ejecución de los mismos, midiendo los procesos con datos. Por último, un 10% (1) en el nivel 2 o "En Desarrollo" donde poseen practicas desarrolladas y planificadas con objetivos definidos sin embargo no se encuentran establecidos formalmente en tiempo y recursos.

Para el caso de las empresas no familiares el subsistema de Reclutamiento se observa que los cálculos arrojaron una media de 3,72 con respecto a las 10 empresas, lo cual nos indica que el promedio del nivel de desarrollo en el que se encuentran es entre el nivel 3 o "Definido" y nivel 4 "Gestionado" es decir, cuentan con prácticas, procedimientos y herramientas así como objetivos cuantitativos que permiten medir los procesos, de manera formal en la organización. Como se puede observar más en detalle el 50% (5 empresas) se encuentran en el nivel 5 o "Optimizado"; por lo que se puede afirmar que estas empresas conocen que se pueden mejorar las prácticas y tomar acciones para optimar

los procesos y buscar la eficiencia para reclutar nuevo personal. Así mismo para el resto de las empresas no familiares estudiadas, el 40% (4 empresas) se ubica en el nivel 3 o “Definido” es decir, desarrollan prácticas, herramientas y procedimientos para la creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo establecido formalmente en la organización y 10% (1 empresa) en el nivel “En desarrollo” las prácticas para reclutar nuevos candidatos estas desarrolladas y planificadas con los objetivos claros sin embargo no se encuentran establecidos en la organización para llevar a cabo el proceso.

### 2.1.2 Selección

Tipo de Empresa	Selección de personal	
Empresa familiar	Media	3,06
Empresa no familiar	Media	3,43



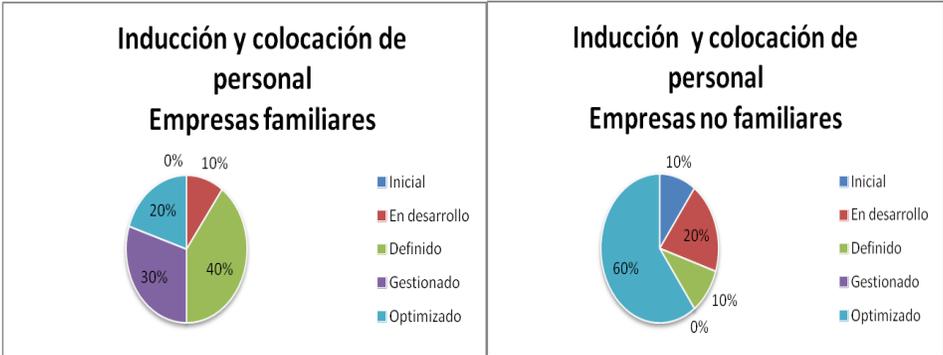
En consideración con los resultados, se puede evidenciar que los datos arrojados por las 10 empresas familiares estudiadas son de 3,06 respecto al nivel de desarrollo, lo cual nos indica que las mismas se encuentran en el nivel 3 o “Definido”, cuentan con prácticas desarrolladas mediante estándares, herramientas y procedimientos para la selección de candidatos a un puesto de trabajo. De una manera más detallada, se puede precisar que la mayoría, 40% (4 empresas), se ubican valoradas en el nivel “En desarrollo” o nivel 2; lo cual indica, que en estas empresas, las prácticas están desarrolladas, planificadas y poseen objetivos bien definidos pero no se encuentran establecidos formalmente el proceso para la búsqueda de candidatos a un puesto. Seguido por un 30% (3 empresas) en un nivel 5 o “Optimizado”, lo que significa que conocen donde se deben realizar mejoras al proceso de

seleccionar un candidato y lograr una mayor eficacia en sus prácticas. Así mismo, un 20% (2 empresas) se encuentran en el nivel 3 o “Definido”, es decir que siguen de manera formal prácticas, herramientas y procedimientos para realizar el proceso de búsquedas. Y por último un 10% (1 empresa) se ubica en el nivel 4 o “Gestionado”, referido a que están examinando el establecimiento de objetivos cuantitativos que les permitan medir el proceso.

En el caso de las empresas no familiares, las 10 empresas mostraron en dicho subsistema en promedio al nivel de desarrollo un 3.43, indicando que están establecidas en un nivel 3 o “Definido”, es decir que estas empresas, en general, cuentan con procedimientos, herramientas y prácticas a la hora de seleccionar un nuevo candidato a un puesto de trabajo. Analizando estos resultados con más precisión, tenemos que 50% (5 empresas) de estas empresas se concentran en un nivel “Optimizado” o nivel 5, lo que hace referencia a que estas empresas cuentan con una comprensión de mejoras en sus prácticas y toman acciones para lograr una mayor eficiencia para la selección de su personal. De igual manera, un 20% (2 empresas) se encuentran en el nivel 3 o “Definido”; lo que hace referencia a que siguen procedimientos, prácticas y herramientas en sus procesos de manera formal. Un 10% (1 empresa) se ubica en el nivel inicial o nivel 1, por lo que cuentan con objetivos incumplidos, poseen una ausencia de desarrollo en sus procesos y no se encuentran capacitados para desarrollar nuevas ideas. Otro 10% (1) empresa se ubica en el nivel 2 o “En Desarrollo”, es decir, que cuentan con prácticas y objetivos definidos, sin embargo no se encuentran establecidos formalmente en tiempo y recursos. Y un 10% (1 empresa) en el nivel “Gestionado” o nivel 4, que significa que esta empresa busca establecer objetivos cuantitativos que le permita medir aquellos procesos que se llevan a cabo para seleccionar un posible candidato en la organización.

**2.1.3 Inducción y colocación de personal**

Tipo de Empresa	Inducción y colocación de personal	
Empresa familiar	Media	3,48
Empresa no familiar	Media	3,37



Para las empresas no familiares se presentó en dicho subsistema un promedio de 3,37 en cuanto al nivel en el cual se encuentran desarrolladas las empresas, lo que nos permite conocer que los mismos se ubican en un nivel 3 o “Definido” lo cual nos indica, que poseen prácticas, procedimientos y herramientas que permiten la orientación a las personas en sus actividades dentro de la organización. Por otra parte, la mayor concentración de los datos se ubica en el nivel 5 o “Optimizado” con un 60% (6 empresas), lo que hace referencia a que estas empresas, conocen donde pueden haber mejoras en las prácticas y alcanzar una mayor eficacia en los procesos referente a la orientación de personas, colocación en sus actividades, permitiendo tener claro sus funciones y objetivos. Un 20% (2 empresas) se encuentran en el nivel 2 o “En Desarrollo” es decir, que poseen prácticas y objetivos definidos, sin embargo no se encuentran establecidos formalmente en tiempo y recursos. Un 10% (1 empresa) en el nivel “Inicial” o 1, careciendo de objetivos, teniendo una falta de desarrollo de procesos y no se encuentran en la capacidad de desarrollar nuevas ideas. Y un 10% (1 empresa) en el nivel 3 o “Definido” lo que hace referencia a que siguen procedimientos, prácticas y herramientas en sus procesos de manera formal para la colocación del nuevo personal.

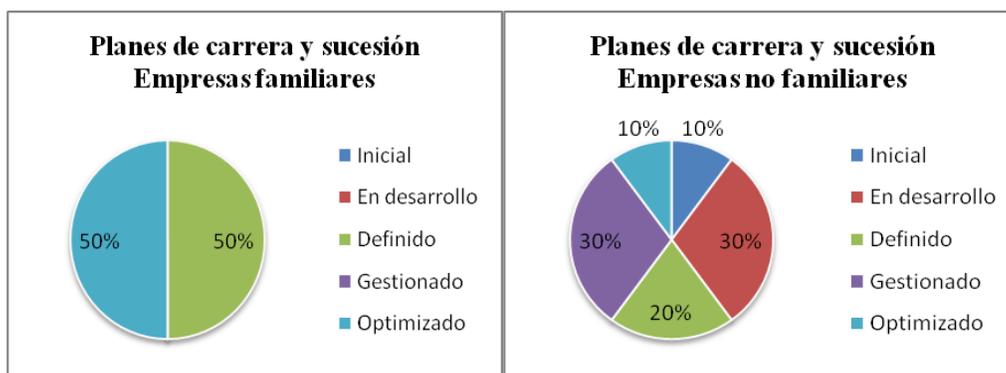
A partir de los resultados arrojados por las empresas familiares consideradas en la investigación, se pudo evidenciar que los datos proyectan una media aritmética de 3,48 haciendo referencia al nivel de desarrollo en el cual se ubican, el cual sería un nivel 3 o “Definido” lo que nos indica, cuentan formalmente con prácticas, procedimientos y herramientas para inducir al personal en sus actividades y esfuerzos en la organización. Por otra parte la mayor concentración de datos se ubica en un 40 % (4 empresas) dentro de la escala denominada “Definido” o nivel 3; lo que significa que las unidades de Recursos Humanos de las empresas Familiares cuentan con prácticas, herramientas y procedimientos en sus procesos de reclutamiento de personal establecidos formalmente para la organización respecto al proceso de orientación a las personas y colocación de personal, de una manera formalmente en la organización

## 2.2 Desarrollo y carrera

En esta dimensión, se evaluó el nivel de desarrollo de las siguientes tres prácticas: planes de carrera y sucesión, gestión del desempeño, y adiestramiento y capacitación.

### 2.2.1 Carrera y sucesión

Tipo de Empresa	Carrera y sucesión	
Empresa familiar	Media	3,87
Empresa no familiar	Media	2,73



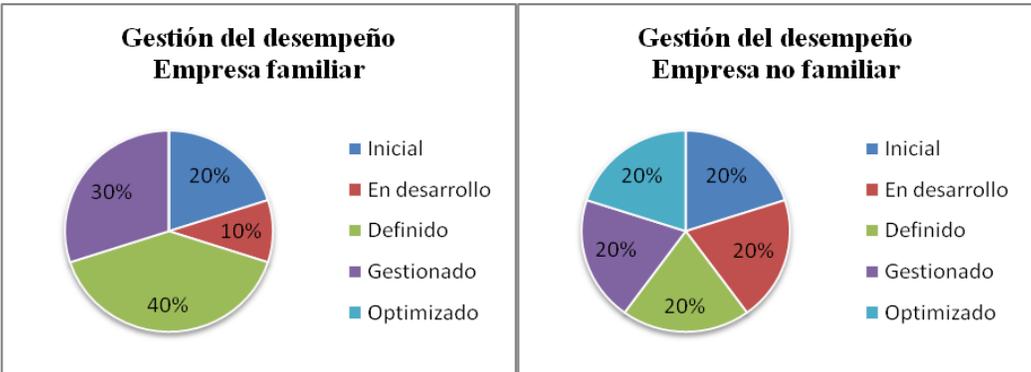
Se pudo evidenciar a partir de los datos obtenidos de las empresas familiares estudiadas un promedio de 3,87 en cuanto al nivel de desarrollo en el cual se encuentran, ubicándose entre los niveles 3 “Definido” y nivel 4 “Gestionado” lo que nos explica que tienen prácticas, procedimientos y herramientas así como objetivos cuantitativos que permiten medir los procesos en la organización. Dicho promedio coincide con el 50 % indicado en el gráfico de las empresas familiares encuestadas. Esto indica que la respuestas aportada se valoran en los niveles 3 o “Definido” y el Nivel 5 u “Optimizado”; lo que hace referencia a que estas empresas, poseen prácticas, herramientas y procedimientos de manera formal en la organización en los procesos de preparación y capacitación a los nuevos integrantes, así como también cuentan con el análisis de datos para comprender las practicas que puedan mejorar y tomar acciones para lograr una mayor eficiencia en el subproceso de Planes de Carrera y Sucesión.

Considerando el caso de empresas no familiares se presentó un resultado de 2,73 lo cual hace referencia a las 10 empresas estudiadas donde se ubican, en cuanto a su nivel de desarrollo, siendo este el nivel 2 o “En Desarrollo” y nivel 3 o “Definido”, es decir, cuentan con prácticas planificadas y objetivos definidos pero no se establecen formalmente, sin embargo si cuentan con procedimientos y herramientas en la organización. Como se puede observar en detalle en el gráfico las empresas se agrupan con mayor intensidad entre los nivel 2 o “En Desarrollo” y nivel 4 o “Gestionado” con un 30% cada nivel; lo que hace referencia a que las prácticas están desarrolladas y planificadas, teniendo así sus objetivos claros en cuanto a la forma en la que se prepararan y capacitaran los nuevos integrantes pero no están establecidos formalmente. A su vez el otro 30% busca el establecimiento de objetivos cuantitativos y su ejecución, de manera que se puedan medir el proceso de planeación de carrera y sucesión. Un 20% (2 empresas) se ubican en el nivel “Definido” o nivel 3, poseen prácticas, procedimientos y herramientas establecidas formalmente en la organización. Un 10% (1 empresa) en el nivel 1 o “Inicial” carecen de objetivos, tienen un falta de desarrollo de procesos y no se encuentran en la capacidad de desarrollar nuevas ideas. Y un 10% (1 empresa) en el nivel 5 o “Optimizado” conocen y comprenden donde

pueden realizar mejoras en las prácticas y las acciones a seguir para lograr una mayor eficacia en el proceso

**2.2.2 Gestión del desempeño**

Tipo de Empresa	Gestión del desempeño	
Empresa familiar	Media	2,52
Empresa no familiar	Media	3,37



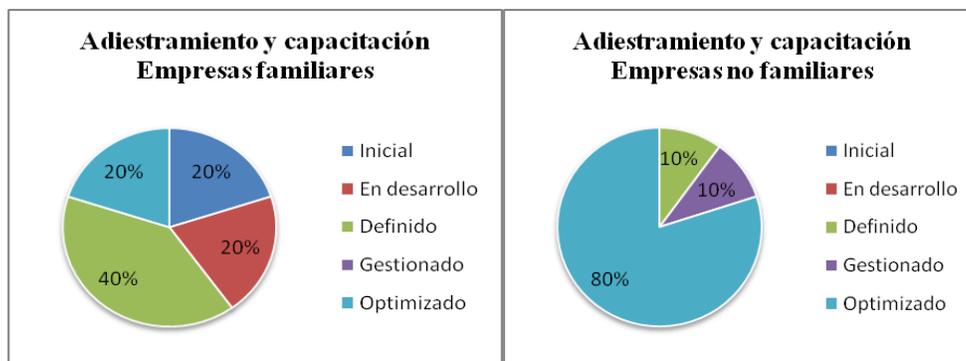
Partiendo del subsistema “Gestión de Desempeño” en las empresas familiares estudiadas, se pudo apreciar que el nivel de desarrollo en promedio es de 2,52 lo cual hace referencia al nivel en el que se ubican, siendo este un nivel 2 o “En Desarrollo”, contando con prácticas desarrolladas y objetivos claros, pero no se encuentran establecidos en tiempo y recursos para llevarse a cabo. Con precisión se puede observar una concentración de datos en un nivel 3 o “Definido” con un 40% (4 empresas) de las empresas encuestadas, lo que hace referencia a que estas empresas poseen practicas mediante estándares, herramientas y procedimientos para desarrollar sus prácticas de Gestión del desempeño. El 30% (3 empresas) se ubican en el nivel 4 o “Gestionando” dichas empresas buscan establecer objetivos cuantitativos que permitan pedir los procesos de gestión de desempeño. Un 20% (2 empresas) en el nivel 1 o “Inicial” dichas empresas abarcan objetivos incumplidos, tienen falta de desarrollo de procesos y no se encuentran en la capacidad de desarrollar nuevas ideas. Y por último un 10% (1 empresa) se encuentra en el nivel 2 o “En Desarrollo” cuenta con prácticas desarrolladas y planificadas y tienen objetivos definidos

sin embargo no se establecen formalmente para establecer un proceso de evaluación de desempeño ofreciendo una retroalimentación a los empleados.

Se pudo evidenciar en el caso de las 10 empresas no familiares estudiadas que los datos que despierta la media aritmética con respecto al nivel de desarrollo es de 3,37 lo cual se ubica en un nivel 3 o “Definido” es decir, cuentan con prácticas, procedimientos y herramientas que sigue la organización de manera formal para establecer un proceso de evaluación de desempeño. Con mayor referencia se observa una agrupación de 20% (2 empresas) para cada uno de los niveles, como se demuestra en el gráfico anterior; lo que significa que las Unidades de Recursos Humanos de las empresas no familiares cuentan con diversidad en su gestión, pasando desde un nivel “Inicial” donde las practicas tienen objetivos incumplidos hasta un nivel “Optimizado” donde se comprende que se pueden realizar mejoras y tomar decisiones para mejorar su eficiencia.

### 2.2.3 Adiestramiento y capacitación

Tipo de Empresa	Adiestramiento y capacitación	
Empresa familiar	Media	3,10
Empresa no familiar	Media	4,65



Estableciendo el componente del subsistema “Adiestramiento y Capacitación” los datos arrojados por la media aritmética de las 10 empresas estudiadas, en cuanto al nivel de desarrollo de dicho subsistema es de 3,10 ubicándose en el nivel 3 o “Definido” es decir, posee prácticas, procedimientos y herramientas establecidas de manera formal. De forma detallada se puede apreciar que coincide con que la mayoría de las empresas encuestadas en

el nivel 3 o “Definido” con una representación del 40% (4 empresas). Esto indica que la respuestas aportada por la persona responsable de la unidad de Recursos Humanos se valoran dentro de la escala denominada “Definido” o nivel 3; lo que significa que las Unidades de Recursos Humanos de las empresas familiares poseen prácticas, herramientas y procedimientos formales con el fin de modificar el comportamiento de los empleados y así lograr con éxito los objetivos de la empresa. El resto de los niveles de las Unidades de Recursos Humanos de las empresas familiares cuentan con un 20% (2 empresas) con diversidad en sus distintos niveles, pasando desde un nivel “Inicial” donde las practicas tienen objetivos incumplidos, “En Desarrollo” con prácticas, desarrolladas y planificadas y objetivos definidos, pero no se establece los tiempos y recursos, hasta un nivel “Optimizado” donde se comprende que se pueden realizar mejoras y tomar decisiones para mejorar su eficiencia.

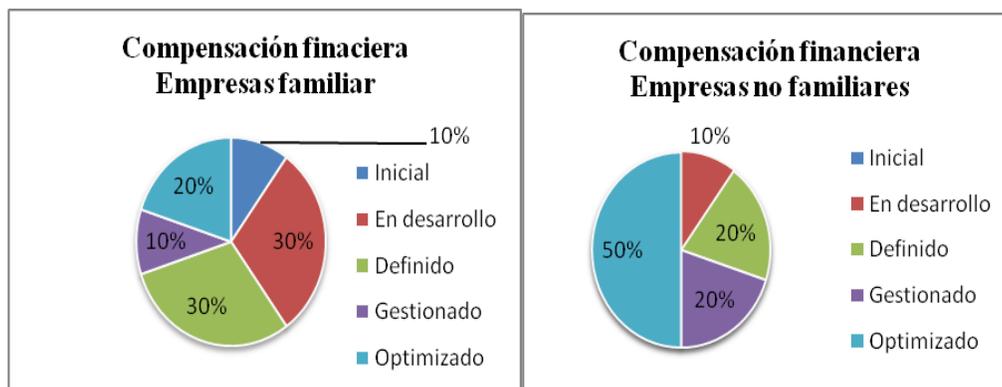
Para el caso de empresas no familiares se presentó un promedio con respecto al nivel de desarrollo de las empresas de 4,65 lo cual nos indica que se ubica en el nivel 4 o “Gestionado” y nivel 5 y “Optimizado” estableciendo objetivos cuantitativos que permitan medir los procesos y conocen donde pueden realizar mejoras den las prácticas y tomas acciones para lograr una mayor eficiencia en el proceso. Se observa que el 80% de las empresas encuestadas se aproximan al promedio, es decir que se valoran dentro de la escala denominada nivel 5 u “Optimizado”; lo que hace referencia a que estas empresas usan los datos provenientes de las actividades de adiestramiento y capacitación para analizarlas, comprenderlas y hacer mejoras para tomar decisiones del proceso y así aumentar su eficiencia. Seguidamente un 10% (1 empresa) se ubica en el nivel 3 o “Definido” es decir, poseen prácticas, procedimientos y herramientas que permite modificar el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la empresa. Por último un 10% (1 empresa) se encuentra en el nivel 4 o “Gestionado” buscan establecer objetivos cuantitativos en la organización que permitan medir los procesos de adiestramiento y capacitación en los empleados.

### 2.3 Compensación total

En esta dimensión, se evaluó el nivel de desarrollo de las siguientes cuatro prácticas: compensación financiera, beneficios, planes de incentivo y balance vida-trabajo.

#### 2.3.1 Compensación financiera

Tipo de Empresa	Compensación financiera	
Empresa familiar	Media	2,71
Empresa no familiar	Media	3,68



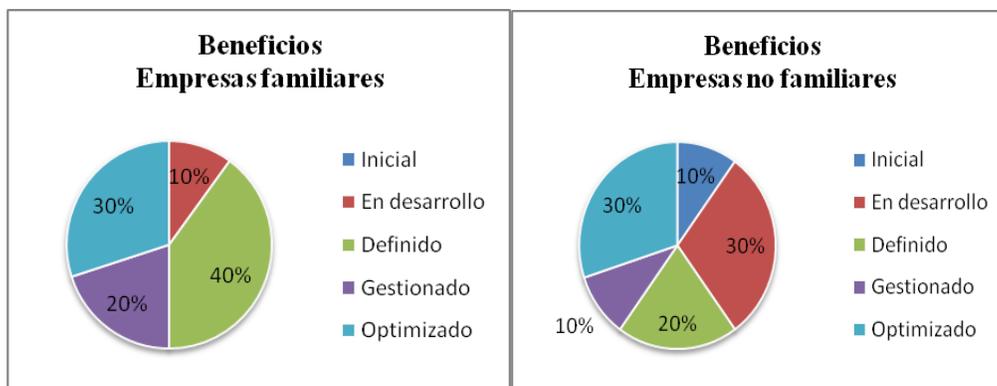
Partiendo de los datos que arrojan las 10 empresas familiares se pudo establecer una media de 2,71 en cuanto al nivel de desarrollo, ubicándolas en el nivel 2 o “En Desarrollo”; Lo cual coincide con la mayor concentración de los datos que se ubican en el nivel 2 o “En desarrollo” con un 30% (3 empresas) lo que significa que las Unidades de Recursos Humanos de las empresas familiares están desarrolladas, planificadas y tienen objetivos bien definidos, pero no cumplen o establece el tiempo y recursos. Por otra parte, un 30% (3 empresas) se encuentra en el nivel 3 o “Definido”, que significa que poseen prácticas, procedimientos y herramientas de manera formal que se cumplen en la organización para realizar la suma de todos los pagos que se le hacen al individuo en contraprestación por sus servicios. Otro 20% (2 empresas) se encuentra en el nivel 5 u “Optimizado”, que se traduce

a que conocen donde pueden realizar mejoras en las prácticas y conseguir una mayor eficiencia en los procesos de pagos. Un 10% (1 empresa) se encuentra en el nivel 1 o “Inicial” donde cuentan con prácticas incumplidas con carencia de desarrollo en procesos y nuevas ideas. Por último, un 10% (1 empresa) se ubica en el nivel 4 o “Gestionado” donde la organización busca el establecimiento de objetivos cuantitativos que permitan medir la compensación financiera en la misma.

Para el caso de empresas no familiares se presentó en cuanto a su nivel de desarrollo en el cual se encuentra un promedio de 3,68 lo cual nos hace referencia que se ubican en un nivel 3 o “Definido” u un nivel 4 o “Gestionado” es decir, las empresas desarrollan practicas mediante estándares, herramientas y procedimientos así como el establecimiento de objetivos cuantitativos que permitan medir el proceso. Por otra parte con mayor detalle se ven representadas al 50% en un nivel 5 u “Optimizado”; lo que hace referencia a que estas empresas comprenden donde pueden hacer mejoras para tomar decisiones y así conseguir una mayor eficiencia en el proceso que hace referencia a la contraprestación de un servicio. Un 20% (2 empresas) en el nivel 3 o “Definido” tienen formalmente en la organización procedimientos, prácticas y herramientas que permiten la suma de todos los pagos que se le realizan al individuo por sus servicios durante un periodo de tiempo. Un 20% (2 empresas) en el nivel 4 o “Gestionado” buscan establecer objetivos cuantitativos para buscar medir los procesos. Y 10% (1 empresa) en el nivel 2 o “En Desarrollo” las prácticas de dichas empresas están planificadas, desarrolladas y con objetivos claros pero no se encuentran establecidos formalmente por falta de recursos y tiempo.

### 2.3.2 Beneficios

Tipo de Empresa	Beneficios	
Empresa familiar	Media	3,56
Empresa no familiar	Media	2,86



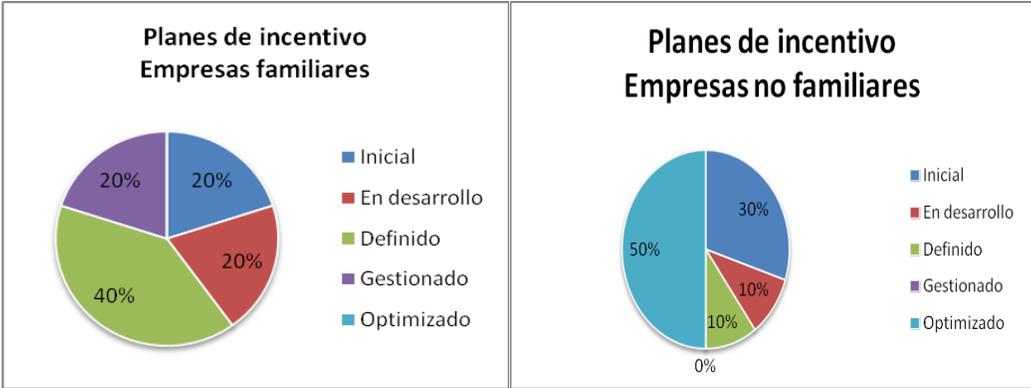
Tomando en consideración la dimensión “Compensación total” del subsistema de beneficio, se pudo apreciar que las 10 empresas estudiadas arrojaron una media aritmética de 3,56 cuya derivación nos muestra que se encuentran en el nivel 3 o “Definido” cuentan con prácticas, procedimientos y herramientas que permiten a los empleadores utilizar como complementos . Sin embargo, se aprecia con mayor detalle que un 40% de las empresas familiares encuestadas valoradas dentro de la escala denominada nivel 3 o “Definido”; lo que significa que las prácticas de Unidades de Recursos Humanos en cuanto a Beneficios se encuentran desarrolladas, planificadas y poseen objetivos bien definidos referente a los programas complementarios de la compensación que recibe el empleado y los que se encuentran establecidos en la legislación vigente, sin embargo en este nivel no se establecen formalmente los tiempos y recursos a utilizar. Un 30% (3 empresas) se encuentra en el nivel 5 u “Optimizado”. Un 20% (2 empresas) se ubica en el nivel 4 o “Gestionado”. Y un 10% (1 empresa) en el nivel 2 o “En Desarrollo”

En el caso de empresas no familiares se presentó en las 10 empresas estudiadas un promedio de 2,86 en cuanto a su nivel de desarrollo, que nos muestra que se ubican entre el nivel 2 o “En Desarrollo” y nivel 3 o “Definido”, si bien poseen practicas desarrolladas, planificadas y con objetivos definidos no se encuentran establecidos por falta de recursos y tiempo, a pesar de ello, si cuentan con estándares, herramientas y procedimientos. Adicionalmente se puede evidenciar en el grafico existe una distribución del 30% en el nivel “En Desarrollo” o nivel 2 y un 30% en el nivel “Optimizado” o nivel 5, lo que hace referencia a que estas empresas cuentan con prácticas desarrolladas y planificadas pero donde no cumplen con los tiempos y recursos establecidos y donde además, con el análisis

de los datos que arroja este subproceso se toman acciones y se hacen mejoras en la eficiencia para emplear programas que complementan la compensación. Un 2% (2 empresas) en el nivel 3 o “Definido” cuentan con prácticas, herramientas y procedimientos que ayudan al empleador a realizar complementos a la compensación en efectivo de los empleados. Un 10% (1 empresa) en el nivel 1 o “Inicial” tienen objetivos incumplidos, falta de desarrollo en sus procesos de beneficios otorgados a los empleados. Y 10% (1 empresa) en el nivel 4 o “Gestionado” buscan establecer objetivos cuantitativos para poder medir los procesos de beneficios.

**2.3.3 Planes de incentivo**

Tipo de Empresa	Planes de incentivo	
Empresa familiar	Media	2,35
Empresa no familiar	Media	2,67



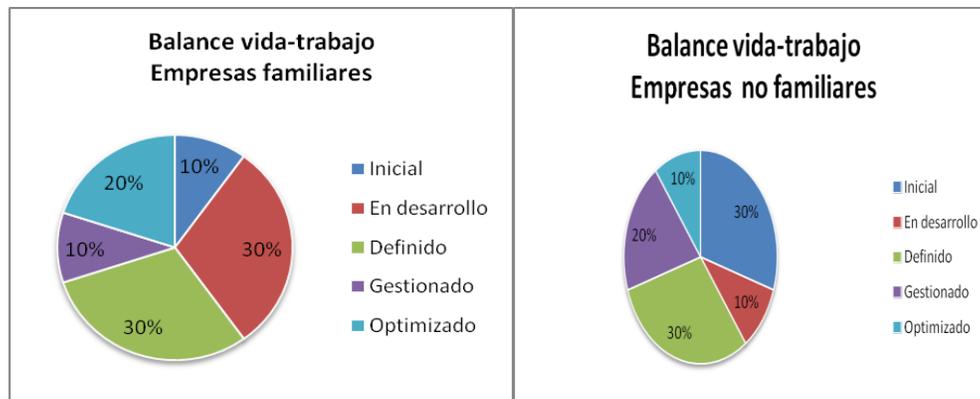
Las empresas familiares estudiadas proyectan un nivel de desarrollo en promedio de 2,35 lo que nos indica que el grupo en promedio se ubica en el nivel 2 o “En Desarrollo” donde cuentan con objetivos definidos, practicas desarrolladas pero no tienen los recursos ni tiempo para establecerlos en lo organización. No obstante se puede apreciar con mayor detalle cada uno de los niveles, un 40% (4 empresas) en el nivel 3 o “Definido”. Esto indica que las empresas familiares desarrollan sus prácticas de planes de incentivo y planifican mediante estándares, herramientas y procedimientos, además se establecen de manera formal por la organización las recompensas que son otorgadas al trabajador derivado del

desempeño individual o grupal. El resto de los niveles de las Unidades de Recursos Humanos de las empresas familiares cuentan con un 20% (2 empresas) con diversidad en sus distintos niveles, pasando desde un nivel “Inicial” donde las practicas tienen objetivos incumplidos un nivel “En Desarrollo”, donde se poseen practicas desarrolladas, planificadas y objetivos definidos, pero sin establecerse por tiempo y recursos, hasta un nivel en “Gestionado” buscando establecer objetivos cuantitativos para medir los procesos.

En las empresas no familiares se presentó un promedio respecto al nivel de desarrollo de 2,67 indicando que están entre el nivel 2 “En Desarrollo” y el nivel 3 “Definido” si bien no están establecidas las prácticas, poseen herramientas y procedimientos en la organización. Sin embargo la mayoría de estas demostraron encontrarse en un nivel 5 u “Optimizado” estando representadas por un 50% (5 empresas) de las empresas encuestadas; lo que hace referencia a que estas cuentan con datos respecto a los planes de incentivos implementados para su comprensión y análisis, para luego hacer mejoras en el proceso. 30% (3 empresas) en el nivel “Inicial” carecen de objetivos y procesos. Un 10% (1 empresa) en el nivel “En Desarrollo” a pesar de tener prácticas y objetivos definidos no están establecidos formalmente. Un 10% (1 empresa) en el nivel “Definido” donde están establecidos formalmente en la organización las prácticas, herramientas y procedimientos

#### 2.3.4 Balance vida-trabajo

Tipo de Empresa	Balance vida-trabajo	
Empresa familiar	Media	2,71
Empresa no familiar	Media	2,31



Para el caso de las 10 empresas familiares estudiadas se presentó un promedio en cuanto al nivel de desarrollo de las mismas de 2,71 es decir, se ubican entre los niveles 2 o “En Desarrollo” y el nivel 3 o “Definido” donde cuentan con prácticas, herramientas y procedimientos en la organización sin embargo no cumplen con objetivos claros. Partiendo de los gráficos se observó que un 30% de las empresas encuestadas se ubican en la escala denominada nivel 2 o “En Desarrollo”; lo que hace referencia a que estas empresas poseen prácticas organizativas, políticas y programas que buscan apoyar a sus empleados, si bien lo tienen definido no se encuentran establecidos formalmente por la organización. Por otra parte también se hace notar que otro 30% se encuentra en el nivel 3 o “Definido”, significando que las empresas no familiares tienen sus prácticas de Balance vida- trabajo desarrolladas formalmente mediante estándares, herramientas y procedimientos. Un 20% (2 empresas) “Optimizado” conocen aquellas mejores que deben realizar en sus prácticas para alcanzar con mayor eficacia el éxito dentro y fuera del lugar de trabajo. 10% (1 empresa) en el nivel 1 o “Inicial” careciendo de objetivos incumplidos y una falta de desarrollo en sus procesos. Y por último un 10% (1 empresa) en el nivel 4 o “Gestionado” buscan establecer objetivos cuantitativos, para medir el proceso específico

En consideración a las empresas no familiares la media aritmética nos muestra un resultado de 2,31 en cuanto a su nivel de desarrollo del balance vida-trabajo, ubicándose el grupo en líneas generales en un nivel “En Desarrollo”, traduciéndose en que a pesar de poseer prácticas, objetivos claros, necesitan de recursos para establecerse formalmente. De acuerdo a los gráficos un 30% se encuentra en nivel “Inicial” y 30% en nivel “Definido”, lo que significa que las Unidades de Recursos Humanos de las empresas familiares manejan las prácticas de Balance vida-trabajo con objetivos incumplidos, presentan fallas en el

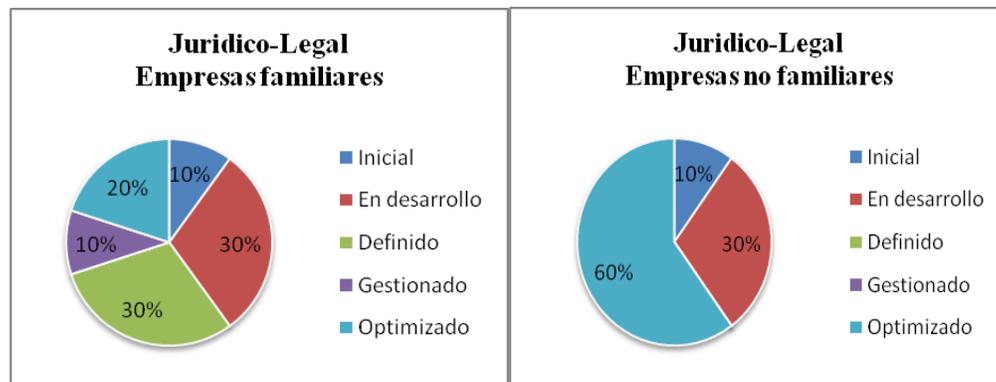
desarrollo del proceso y no están en capacidad de producir nuevas ideas y en contraparte otro grupo de empresas si tiene prácticas desarrolladas donde se siguen formalmente a través de estándares, herramientas y procedimientos, buscando apoyar a sus empleados y así lograr un éxito dentro y fuera del lugar de trabajo. Un 20% (2 empresas) en el nivel “Gestionado” buscando establecer objetivos cuantitativos que permitan medir el proceso de la organización. Un 10% (1 empresa) “En Desarrollo”. Y 10% (1 empresa) en el nivel “Optimizado” conocen cuales son las mejoras que deben realizar para alcanzar con mayor eficiencia el proceso.

## 2.4 Integridad laboral

En esta dimensión se estudiaron los niveles de desarrollo de las prácticas: jurídico-legal, negociación colectiva, normas y procedimientos y seguridad y salud laboral.

### 2.4.1 Jurídico-legal

Tipo de Empresa	Jurídico-legal	
Empresa familiar	Media	3,29
Empresa no familiar	Media	3,23



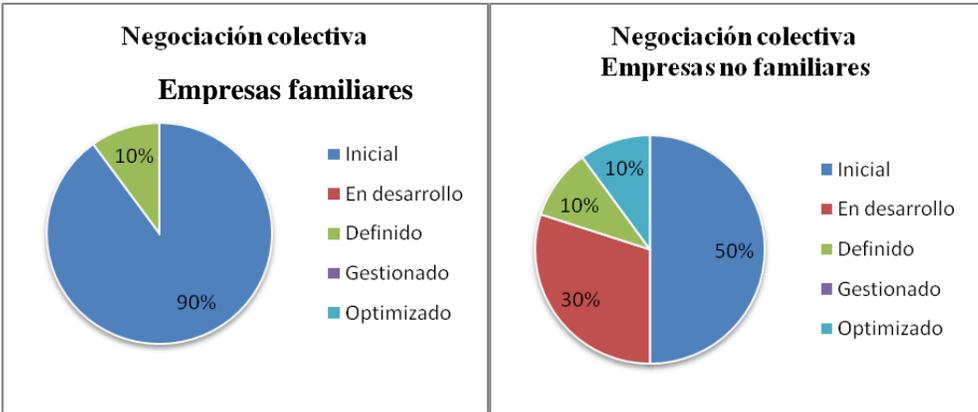
Considerando la dimensión "Integridad Laboral", antes mencionada, uno de sus componentes es el subsistema de Jurídico-Legal, en cuyos resultados se pudo observar que de las 10 empresas familiares estudiadas, el promedio en cuanto al nivel de desarrollo de dicho subsistema es de 3,29, ubicándose en el nivel "Definido" contando con prácticas, procedimientos y herramientas que permiten establecer una relación de la empresa con el gobierno, sus leyes e instituciones que dicen la relación a las actividades de la empresa. De acuerdo a las 10 empresas encuestadas, se determinó que el 30% de las empresas familiares encuestadas que se encuentran en el nivel "Definido", lo que significa que las Unidades de Recursos Humanos de las empresas familiares se encuentran desarrolladas en cuanto a sus prácticas estándares y procedimientos, con respecto a la relación de la empresa con el gobierno, sus leyes y sus instituciones y organismos que establecen la relación a las actividades, por otra parte, se destaca que un 30% de las empresas familiares se encuentra en el nivel denominado "En Desarrollo", donde las prácticas están desarrolladas y planificadas y tienen objetivos definidos en cuanto a las actividades en donde la empresa tiene relación con el gobierno. Un 20% (2 empresas) en el nivel "Optimizado" saben los procesos Jurídico-Legal que deben mejorar para lograr mayor eficiencia. Un 10% (1 empresa) en el nivel "Inicial" carece de objetivos y falta de desarrollo. Y un 10% (1 empresa) en el nivel 4 o "Gestionado busca establecer objetivos cuantitativos que permitan medir los procesos.

Para el caso de empresas no familiares se demostró una media de 3,23 con respecto al nivel de desarrollo de la Unidad de Recursos Humanos, lo cual hace alusión al nivel al cual pertenece el grupo de las 10 empresas no familiares que conformaron el estudio, ubicándose en el nivel "Definido" cuentan con procesos, prácticas y herramientas para la relación de la empresa con las actividades de la misma de manera legal. Por otra parte como se observa en el gráfico, la mayoría de los datos se encuentra en el nivel 5 con un 60% (6 empresas) "Optimizado"; lo que hace referencia a que estas empresas comprenden los datos para hacer mejoras en el proceso jurídico-legal que se lleva a cabo dentro de la organización. 30% (3 empresas) se ubican en el nivel 2 "En Desarrollo" no cuentan con los recursos y tiempo para establecer los objetivos y prácticas en la organización. Y un 10% (1

empresa) en el nivel “Inicial” necesitan de objetivos claros y desarrollar procesos para la organización.

**2.4.2 Negociación colectiva**

Tipo de Empresa	Negociación colectiva	
Empresa familiar	Media	1,12
Empresa no familiar	Media	1,61

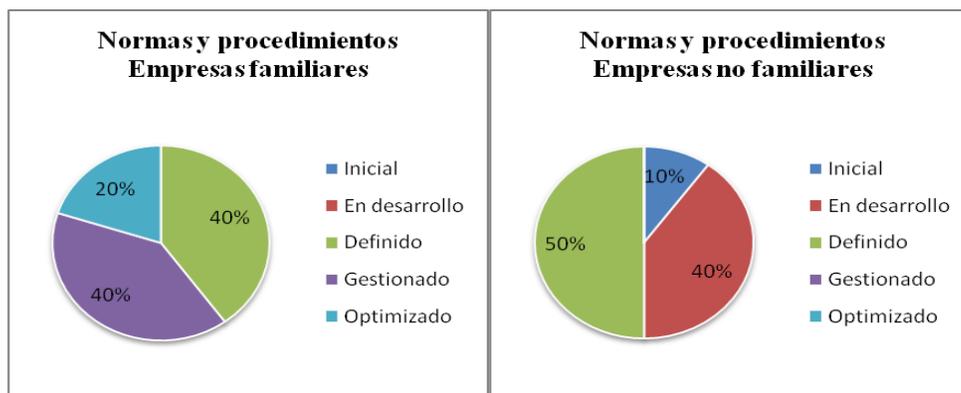


Para el caso de empresas no familiares se presentó un promedio de 1,61 en cuanto al nivel de desarrollo, lo cual se ajusta con el 50% de las empresas encuestadas, es decir que se valoran dentro de la escala denominada nivel 1 o “Inicial”; lo que hace referencia a no poseer la capacidad de desarrollar nuevas ideas en cuanto al proceso de negociación colectiva o relativo a las condiciones de trabajo. Un 30% (3 empresas) se ubican en el nivel “En Desarrollo” donde sus prácticas de negociación colectiva están desarrolladas, planificadas y objetivos definidos pero no se establecen formalmente en la organización por escasez de recursos. Un 10% (1 empresa) se encuentran en el nivel “Definido”, donde desarrollan prácticas, procedimientos y herramientas de manera formal para lograr establecer un contrato o acuerdo colectivo. Y 10% (1 empresa) en el nivel “Optimizado”, estar al corriente de donde pueden realizar mejoras para alcanzar una mayor eficiencia.

Por otra parte, se pudo evidenciar que las 10 empresas familiares estudiadas con respecto al nivel de desarrollo en el cual se ubican, en promedio es de 1,12, perteneciendo al nivel “Inicial” lo cual coincide al 90% de las empresas familiares encuestadas, indicando que las respuestas aportadas se valoran dentro de la escala denominada nivel 1 o “Inicial”, donde las Unidades de Recursos Humanos de las empresas familiares poseen prácticas referentes a negociaciones colectivas que se encuentran incumplidas, tienen una falta de desarrollo de procesos y no están en la capacidad de desarrollar nuevas ideas. Y un 10% en el nivel “Definido” contando con prácticas, procedimientos y herramientas encaminado a la conclusión de un contrato o acuerdo colectivo.

### 2.4.3 Normas y procedimientos

Tipo de Empresa	Normas y procedimientos	
	Empresa familiar	Media
Empresa no familiar	Media	2,29



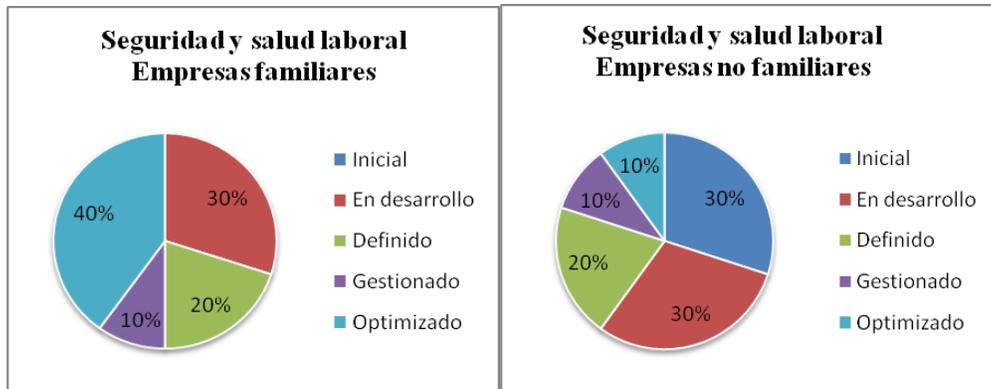
En la dimensión “Integridad Laboral”, en específico el subsistema Normas y Procedimientos, se observó que de las 10 empresas familiares estudiadas, el promedio en cuanto al nivel de desarrollo se ubicó 3,73 lo que nos indica que se ubica entre el nivel 3 o “Definido” y el nivel 4 o “Gestionado” traduciéndose en que desarrollan prácticas, procedimientos, herramientas así como objetivos cuantitativos, que permitan medir los

procesos. Coincidiendo con un 40% (4 empresas), representado en el grafico, respectivamente al nivel 3 o “Definido” y “Gestionado” o nivel 4; lo que significa que las unidades de Recursos Humanos de las empresas Familiares tienen establecidos los lineamientos que rigen la conducta de los empleados en la empresa y tienen establecidos los objetivos cuantitativos y su ejecución, referente a los empleados en la empresa, bajo un reglamento que se le entrega al trabajador. Y un 20% (2 empresas) en el nivel “Optimizado” perciben donde pueden haber mejoras en las prácticas y acciones para conseguir una mayor eficiencia.

Para el caso de las empresas no familiares se presentó un promedio de 2,29 en cuanto a su nivel en el proceso de Recursos Humanos, lo cual nos indica que se ubican en promedio las 10 empresas en un nivel 2 “En Desarrollo” encuentran que las practicas están desarrolladas, planificadas y con objetivos definidos, pero no se encuentran establecidos en la organización formalmente. Por otra parte de acuerdo con el gráfico existe un 50% (5 empresas) ubicadas en un nivel 3 o “Definido”, donde desarrollan sus prácticas mediante estándares, herramientas y procedimientos formalmente. 40% (4 empresas) de las empresas encuestadas valoradas dentro de la escala denominada nivel 2 o “En Desarrollo”; lo que hace referencia a que poseen un reglamento establecido para la organización pero no está formalmente establecido para los empleados de la empresa. Y 10% (1 empresa) “Inicial” cuentan con prácticas que abarcan objetivos incumplidos y una falta de desarrollo en los procesos y no se encuentran en la capacidad de desarrollarlas.

#### 2.4.4 Seguridad y salud laboral

Tipo de Empresa	Seguridad y salud laboral	
Empresa familiar	Media	3,35
Empresa no familiar	Media	2,07



De acuerdo a los datos arrojados por los responsables de la Unidad de Recursos Humanos de las distintas empresas familiares se pudo determinar un promedio de 3,35 en cuanto a su nivel en el proceso de seguridad y salud laboral se alojan en el nivel 3 o “Definido” es decir, dichas empresas desarrollan sus prácticas, herramientas y procedimientos, para proteger los derechos a la vida, salud e integridad personal de los trabajadores y trabajadoras. Si bien ahora, como se puede observar en el gráfico con mayor exactitud que las empresas se encuentran, en el nivel 5 u “Optimizado” con un 40% (4 empresas), lo que quiere decir que estas poseen datos sobre seguridad y salud laboral que le permiten comprender mejor las prácticas del proceso de estructura organizacional referente a la prevención y vigilancia en materia de seguridad, salud, condiciones y medio ambiente de trabajo, para proteger los derechos humanos a la vida, la salud e integridad de los trabajadores, pudiendo así obtener mejoras continuas para aumentar su eficacia. En un 30% (3 empresas) en el nivel 3 o “En Desarrollo” se encuentran con prácticas desarrolladas y objetivos claros pero no poseen los recursos para llevarlos a cabo. Un 20% (2 empresas) en el nivel “Definido” donde de manera formal se establecen prácticas, procedimientos y herramientas que ayudan a la prevención en materia de seguridad y salud laboral. Y un 10% (1 empresa) en el nivel “Gestionado” por medio de objetivos cuantitativos miden los procesos por medio de datos.

Para el caso de empresas no familiares se presentó una media de 2,07 con relación al nivel de desarrollo en el cual se encuentra, coincidiendo con el 30% de las empresas valoradas dentro de la escala denominada nivel 2 o “En Desarrollo”; es decir, las prácticas se encuentran desarrolladas y planificadas y poseen objetivos definidos, sin embargo no se encuentran establecidos formalmente esas estructuras organizacionales que buscan proteger

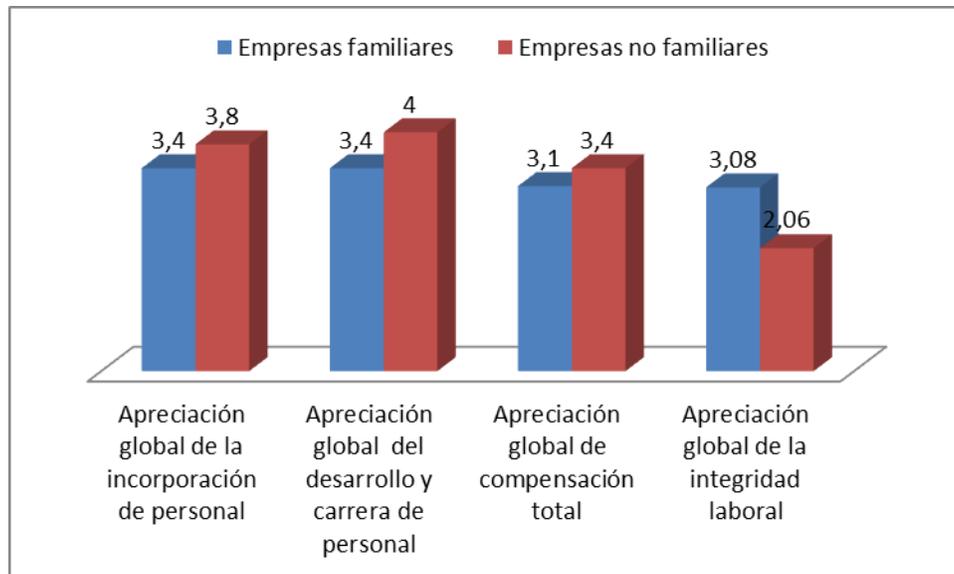
los derechos humanos a la vida, la salud e integridad de sus trabajadores; por otra parte existe otro 30% de empresas que se encuentra en el nivel 1 o “Inicial” poseen objetivos incumplidos y falta de desarrollo en los procesos. Un 20% (2 empresas) en el nivel “Definido” desarrollan prácticas, procedimientos y herramientas que permite prevenir y vigilar en materia de seguridad y salud a los trabajadores. Un 10% (1 empresa) en el nivel 4 o “Gestionado” buscan establecer objetivos cuantitativos que permitan medir el proceso en su desarrollo. Y 10% (1 empresa) en el nivel “Optimizado” conocen donde implementar mejoras que le permitan lograr el éxito en la organización.

### 3. Nivel de desarrollo global de la gestión de la Unidad de Recursos Humanos

En este apartado se da a conocer los resultados generales de las empresas familiares y no familiares por cada una de las dimensiones de Recursos Humanos.

Con los resultados que se presentan a continuación establecen una distinción en cuanto al nivel de desarrollo global de la gestión de la Unidad de Recursos Humanos en ambos tipos de empresa.

	Apreciación global de la incorporación de personal	Apreciación global del desarrollo y carrera de personal	Apreciación global de compensación total	Apreciación global de la integridad laboral
Empresas familiares	3,4	3,4	3,1	3,08
Empresas no familiares	3,8	4	3,4	2,06



**Gráfico 3: Apreciación global de los niveles de desarrollo de la gestión de la Unidad de Recursos Humanos.**

En cuanto a la **apreciación global de la dimensión Incorporación de personal**, la cual, tal como se referenciara en párrafos precedentes, está constituida por los procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Colocación de talento humano. De dicha dimensión podemos apreciar, en la gráfica N°3 que se encuentra en el nivel **“Definido”** de la escala CMM, tanto para las empresas familiares y como para las no familiares, sin que se pueda establecer una diferencia significativa.

Por lo anterior, se puede decir que para ambas categorías de empresas estas prácticas se realizan de forma estandarizadas, con la ayuda de herramientas y el establecimiento de procedimientos, pero sin preocuparse por mejorarlos y llegar a estar en otro nivel superior de la escala.

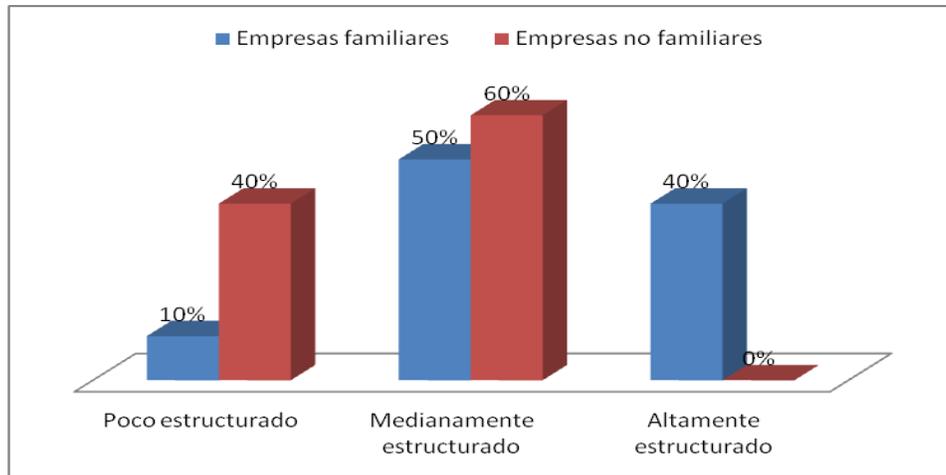
Con respecto a la **apreciación global de la dimensión Desarrollo y Carrera de personal** conformado por los componentes: planes de carrera y sucesión, gestión del desempeño, adiestramiento y capacitación, se ubica en un nivel 3,4 o **“Definido”** de desarrollo para las empresas familiares, lo que significa que sus prácticas, de manera general, se llevan a cabo mediante estándares, herramientas y procedimientos en la movilización y el crecimiento de los empleados dentro de la empresa, así como la sucesión

de los cargos. Mientras que las empresas no familiares se ubican en un nivel 4 o **“Gestionado”** de desarrollo, lo que significa que, de forma global, estas empresas buscan el establecimiento de objetivos cuantitativos y la ejecución de los mismos, tiende a medir los procesos con datos, por lo que realizan cálculos estadísticos.

En referencia a la **Apreciación global de la Compensación Total**, conformado por la compensación financiera, los beneficios, planes de incentivo y balance vida-trabajo pudimos observar que ambos tipos de empresas, familiares y no familiares se encuentran en un nivel 3 o **“Definido”**, (3.1 y 3.4 respectivamente), por tanto no se considera como un elemento diferenciador la Compensación Total, este subsistema de Recursos Humanos consiste en lo que ofrece la empresa a los colaboradores por la contraprestación de su trabajo, en ambos casos estas prácticas son llevadas de la mano con estándares específicos, herramientas y procedimientos.

En cuanto a la **Apreciación global de la Integridad Laboral**, esta dimensión se encuentra conformada por los indicadores jurídico-legal, negociación colectiva, normas y procedimientos y seguridad y salud laboral, dio como resultado de su apreciación global que existe una diferencia en los niveles obtenidos para las empresas familiares y no familiares, este proceso de Recursos Humanos representa el cumplimiento de los deberes y la defensa de los derechos de los colaboradores y sus condiciones de trabajo en consonancia con la legislación vigente. En el caso de las empresas familiares, obtuvieron como resultado de 3,08 en un nivel 3 o **“Definido”**, en sus procesos de Integridad Laboral, lo que quiere decir que sus prácticas siguen una manera establecida formalmente en la organización, por otra parte, las empresas no familiares obtuvieron un resultado en el nivel 2 o **“En desarrollo”** (2.06), en este nivel las prácticas están desarrolladas y planificadas pero no se establecen formalmente los tiempos y los recursos.

#### 4. Resultado global de la estructura del departamento de Recursos Humanos de la empresa



**Gráfico 4: Estructura global del departamento de Recursos Humanos.**

Tal como se menciona en el Instrumento que se usó para la recolección de información, permite establecer la estructura global de la unidad de Recursos Humanos, por medio de la consideración de tres categorías a saber: Poco estructurado, medianamente estructurado y altamente estructurado.

En este sentido los resultados apuntan a que de las empresas familiares un 10% (1 empresa) cuenta con una gestión de Recursos Humanos poco estructurada, es decir, poseen personal encargado de los procesos de Recursos Humanos pero no se encuentran delimitados claramente las funciones y no existe planificación ni supervisión efectiva, así como no se conoce la posición y alcance del departamento en la organización manteniéndose estático en el tiempo. Por otra parte, un 50% (5 empresas) presentan una gestión medianamente estructurada, donde existe un departamento de Recursos Humanos y el personal que planifica y se distribuye claramente sus funciones. Sin embargo, no se organizan los procesos por áreas y se cuenta con un solo supervisor que dirige todas las labores del departamento, esta área apoya a las demás unidades de la empresa y se actualiza con regularidad pero no se expande. Por último un 40% (4 empresas) cuentan con una

gestión altamente estructurada, lo que hace referencia a que existe un Departamento de Recursos Humanos con personal profesional y especializado subdividido en áreas de trabajo, cada área cuenta con un supervisor que delega actividades, coordina y controla convenientemente las tareas; todo el equipo planifica y se reparte estratégicamente las funciones. El departamento es valioso para la empresa y se ubica en un punto clave del organigrama. Se desarrolla y crece según los requerimientos del negocio.

Realizando una visualización general de estos datos, se puede apreciar que para las empresas familiares la mayoría se encuentra entre medianamente y altamente estructurado, esto quiere decir que, efectivamente en estas empresas existe un Departamento de Recursos Humanos, con personal profesional y especializado, que planifica y distribuye claramente sus funciones y que cuenta con supervisores que delegan actividades y controlan convenientemente las tareas, en ocasiones existe un único supervisor que dirige todas las actividades del departamento.

Nivel de Estructura	Empresas familiares
Poco estructurado	10 %
Medianamente estructurado	50 %
Altamente estructurado	40 %
Total	100 %

Ahora bien, en el caso de las empresas no familiares se pudo observar que un 40% (4) cuenta con un Departamento de Recursos Humanos poco estructurado, donde existe personal encargado de los procesos de Recursos Humanos pero no se delimitan claramente las funciones y no existe planificación ni supervisión efectiva, ni se conoce la posición y alcance del departamento en la organización y se mantiene estático en el tiempo.

Así mismo, un 60% (6 empresas) se ubican en un nivel de medianamente estructurado lo cual indica que existe un Departamento de Recursos Humanos y el personal que lo conforma planifica y distribuye claramente sus funciones, sin embargo no se organizan los procesos por áreas y se cuenta con un único supervisor que dirige todas las

labores del departamento, esta área apoya a las demás unidades de la empresa y se actualiza con regularidad pero no se expande o crece.

Finalmente, se puede observar las empresas no familiares se concentran entre poco y medianamente estructuradas, lo que significa que puede o no contar con un Departamento de Recursos Humanos, donde no se delimitan claramente las funciones de los colaboradores, donde no existe una supervisión efectiva ni se distribuye el control de la mejor manera, este departamento además no crece ni se expande.

Nivel de Estructura	Empresas no familiares
Poco estructurado	40 %
Medianamente estructurado	60 %
Altamente estructurado	0 %
Total	100 %

## **CAPITULO VI**

### **DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Este capítulo centra su atención en comparar y tratar los resultados obtenidos en función al Marco Teórico que orientó el estudio.

De manera general, Pavón (2006) señala que la principal característica que distingue a la empresa familiar de la que no lo es, radica en la participación de la toma de decisiones y en la gestión, ambos aspectos si no se manejan de manera adecuada puede tener consecuencias mucho más graves en la empresa familiar que en la no familiar; en tal sentido, detrás de cada nivel donde se encontraron ubicadas las empresas, hay decisiones y gestiones que las hace distintas y únicas entre sí, en especial en lo relativo a la gestión del talento humano.

Lo anterior mencionado se puede evidenciar en la dimensión denominada Incorporación, específicamente en el subcomponente de Reclutamiento, donde se presenta una media de 3,14 para las empresas familiares y 3,73 para las empresas no familiares, indicando que las empresas familiares poseen un promedio bajo a la hora de reclutar personal, obviando muchos aspectos fundamentales al escoger su personal, mientras que las empresas no familiares tienen un promedio más alto, es decir, si consideran ciertos aspectos que permiten reclutar personal; De igual forma, en el subcomponente Selección, encontramos en la empresa familiar tiene una media de 3,06 y en la empresa no familiar una media de 3,43 estos resultados concuerdan con lo señalado por Pavón (2006) donde dichos resultados de las empresas familiares son inferiores en cuanto a su nivel de gestión en la dimensión de Incorporación, específicamente en selección que a diferencia de las empresas no familiares que si poseen una media alta indicando que cumplen con la mayoría de los aspectos para seleccionar personal en la organización, coincidiendo con lo señalado por Amat (2000) que la incorporación de personal se hace muchas veces bajo criterios personalistas.

Como lo señala Barrio (2013) “las empresas familiares no solo se diferencian en una serie de aspectos de las empresas no familiares, sino que también funcionan de una

manera distinta, de ahí que es imprescindible que se conozcan y se puedan comprender estas diferencias para mejorar la gerencia de las mismas” (p.294), esto coincide con lo hallado durante la investigación, donde encontramos que en las dimensiones Desarrollo y Carrera de personal e Integridad Laboral, se encuentran diferencias entre las empresas familiares y no familiares. Los autores Núñez, Grande y Pedrosa (2012), concuerdan en que ambas empresas funcionan de manera distinta y afirman que “la relación familiar presenta unas características de benevolencia, factor diferenciador de las empresas familiares, condicionando las decisiones de la dirección de Recursos Humanos”, entendiendo a la benevolencia como la capacidad de ser comprensivo y tolerante ante la gestión del personal, esto se puede observar en los subcomponentes de la dimensión incorporación, ya que si se evidencian que hay diferencias en promedio de empresas familiares y empresas no familiares, teniendo estas últimas un promedio más alto, considerando que sus decisiones se toman según parámetros establecidos en la organización.

En cuanto a la variable Incorporación de personal se pudo determinar que no existen diferencias en su nivel de desarrollo de la gestión de la Unidad de Recursos Humanos, para ambos tipos de empresa se determinó un nivel “Definido” o nivel 3, ubicándolo en un punto medio dentro de la escala, lo cual significa que en este nivel las empresas desarrollan sus prácticas mediante estándares, herramientas y procedimientos, y se siguen de una manera establecida de manera formal por la organización, este nivel indica que aún hay prácticas que mejorar y consolidar para alcanzar la eficiencia. Con respecto a esto, Amat (2000) señala que la incorporación de personal se hace muchas veces bajo criterios personalistas, cuando debería hacerse sobre criterios profesionales, en tal sentido, se llega a pensar que las empresas pertenecientes a la muestra de estudio aun no logran consolidar el equilibrio entre ambos criterios de manera exitosa. Para Carrasco (2014) también ocurre de esta manera, concordando con lo que plantea Amat (2000) señala que la orientación de las prácticas de Recursos Humanos puede oscilar, en términos generales, desde una clara inclinación hacia los miembros de la familia en las decisiones de selección, promoción, retribución y sucesión, en detrimento de los empleados sin vínculos familiares, hasta una búsqueda de la equidad.

Con respecto a la variable Desarrollo y Carrera se pudo identificar una diferencia entre, las empresas familiares que se ubicaron en un nivel “Definido” o nivel 3, que se refiere a que las empresas desarrollan sus prácticas de manera formal mediante estándares, herramientas y procedimientos; y las empresas no familiares en un nivel “Gestionado” o nivel 4, que significa que la Unidad de Recursos Humanos en esta dimensión busca el establecimiento de objetivos cuantitativos y la ejecución de los mismos, en este nivel se miden los procesos con datos. Esta diferencia entre ambas puede que venga dada por varias razones, Salazar (2005) afirma que “la gestión de personas en la empresa familiar ha estado poco profesionalizada hasta hoy” generando desaceleramiento en el desarrollo de esta práctica; de igual forma, Barnett y Kellermanns (2006) coinciden que estas prácticas tienen una manifestación concreta de influencia familiar, lo cual dificulta ubicarse en niveles más altos dentro de la escala de desarrollo.

En el caso de la variable Compensación Total, las empresas familiares y no familiares se ubicaron en un nivel “Definido”, visto como un punto medio dentro de la escala, refiere que dichas empresas desarrollan sus prácticas mediante estándares, herramientas y procedimientos de manera formal que son cumplidas. Se entiende por compensación total la dimensión que se relaciona con la competitividad tanto interna como externa, de esto depende la continuidad de la empresa. La compensación es el gasto más importante en la mayoría de las empresas, lo cual Carrasco (2014) señala que en el caso de las empresas no familiares halló lo siguiente en sus estudios:

- En primer lugar: “el nivel retributivo medio que reciben los empleados, directivos y no directivos, de la empresa familiar es inferior a la media del mercado, aunque dichas diferencias desaparecen cuando la empresa familiar se profesionaliza, ya que se rigen por criterios de mercado al fijar los salarios.” Sin embargo esto también se evidencia en las empresas no familiares, que cumplen con la retribución monetaria, así que partiendo de lo planteado por Carrasco (2014) se lleva a concluir que la compensación total aplica para ambos casos de manera uniforme.

- En segundo lugar: “en las empresas familiares, debido al mayor riesgo asumido por los propietarios, estos intentan que los incentivos tengan un mayor peso en la retribución final percibida por directivos y empleados, para asegurar un mejor alineamiento entre los intereses de la propiedad y los intereses de los agentes contratados.”

Lo planteado por Carrasco (2014) y lo hallado en la investigación parece ser relativo dependiendo de la capacidad económica que tenga la empresa y sus fuentes de financiamiento, por ello consideramos que esta dimensión se ubica en cierto nivel dependiendo de estas variables y del mercado donde se desenvuelva.

Por último, la dimensión Integridad Laboral presenta diferencias. En el caso de las empresas familiares se ubicaron en el nivel “Definido” o nivel 3, lo que significa que las empresas desarrollan sus prácticas mediante estándares, herramientas y procedimientos de manera formal, y las no familiares se ubican en el nivel 2 o “En Desarrollo”, que se refiere a que las prácticas de Integridad laboral están desarrolladas, planificadas y tienen objetivos bien definidos, pero no se establecen de manera formal por la organización en cuanto a tiempo y recursos a utilizar.

Esta dimensión es la más influenciada por la legislación laboral vigente y es donde se establecen las condiciones de trabajo, sin embargo es donde se pudo evidenciar una mayor diferencia entre las empresas familiares y las no familiares, donde las primeras son las que cumplen mayormente con todo aquello respecto a la integridad laboral a diferencia de las no familiares que dejan muchos subcomponentes sin abarcar ni cumplir a cabalidad. Partiendo de lo anterior mencionado se puede concluir que las empresas seleccionadas como parte de la muestra de estudio por ser de tamaño pequeño no manifestaron tener un contrato colectivo y en su mayoría no contaban con un reglamento escrito donde establecieran sus exigencias en cuanto a procedimientos y normativa de conducta, lo cual nos trae como resultado el bajo nivel en ellas.

Finalmente, en cuanto al nivel de estructura general de la Unidad de Recursos Humanos, Chiavenato (2007) señala que no existen leyes universales sobre los Recursos Humanos, ya que tiene un carácter situacional, va a depender directamente del ambiente donde se desarrollen, la tecnología que implementen, las políticas aplicadas y la filosofía que tenga la empresa, es por ello, que el nivel de estructura donde se ubicaron las empresas que participaron en este estudio se relaciona con los elementos dinámicos que señala este autor.

## **CAPITULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el presente capítulo de esta investigación, se procederá a desarrollar los epílogos más destacados de acuerdo a los resultados obtenidos que dieron respuesta al objetivo general y objetivos específicos establecidos.

Basados en el modelo de madurez empresarial desarrollado por CMMI Institute (2007) pudimos identificar los niveles de desarrollo en el que se encuentran las prácticas de las Unidades de Recursos Humanos de las empresas familiares y no familiares obteniendo como resultado lo siguiente:

Dando respuesta al objetivo general de “Determinar los factores diferenciadores en cuanto al nivel de desarrollo de la gestión de Recursos Humanos en un grupo de empresas familiares y no familiares ubicadas en el área metropolitana de Caracas para el año 2018”, se concluyó que no se encontraron diferencias significativas en los niveles de desarrollo de la gestión de Recursos Humanos en un grupo de empresas familiares y no familiares, sin embargo, en las dimensiones Desarrollo y Carrera e Integridad Laboral se hallaron distinciones en los niveles de gestión donde se ubicaron las empresas familiares y no familiares.

Por otra parte, respondiendo a los objetivos específicos establecidos determinamos los aspectos presentes a continuación:

En la dimensión Incorporación de Personal, ambos tipos de empresas se encuentran en un nivel “Definido”, lo que significa que ambos tipos de empresas, los procesos se llevan a cabo a través de estándares, herramientas y procedimientos establecidos formalmente, pero sin ser medidos y evaluados.

En la dimensión Desarrollo y Carrera, las empresas familiares cuentan con una gestión en el nivel “Definido”, refiriendo a este como el nivel 3 donde las empresas desarrollan sus prácticas mediante estándares, herramientas y procedimiento de manera formal, y las empresas no familiares en un nivel “Gestionado”, donde se busca el

establecimiento de objetivos cuantitativos y ejecución de los mismos, en este nivel se miden los procesos, considerándose como un factor diferenciador entre ambos tipos de empresas.

En la dimensión Compensación Total, para empresas familiares y no familiares obtuvieron como resultado un nivel “Definido” en su gestión, lo que significa que sus procesos en esta dimensión se llevan a cabo de la misma manera, es decir, a través de a través de estándares, herramientas y procedimientos formales.

En la dimensión Integridad Laboral, las empresas familiares se encuentran en un nivel “Definido”, donde desarrollan prácticas mediante estándares, herramientas y procedimientos de manera formal y las empresas no familiares en un nivel “En desarrollo”, donde sus prácticas están desarrolladas y planificadas con objetivos definidos pero no se establecen de manera formal, por lo que se puede decir que es un elemento o factor diferenciador entre las empresas familiares y no familiares.

Ahora bien, en cuanto a la estructura de la Unidad de Recursos Humanos pudimos obtener como resultado que la mayoría de las empresas familiares se encuentran con un departamento entre medianamente y altamente estructurado, que significa que existe un Departamento de Recursos Humanos con personal profesional y especializado subdividido que planifica y distribuye sus funciones, cuenta con supervisores que delegan actividades coordina y controla, sin embargo en ocasiones el Departamento no organiza los procesos por área. En el caso de las empresas no familiares se encuentran en su mayoría entre “Poco Estructurado” y “Medianamente Estructurado”, lo que significa que las empresas familiares tienen departamentos más desarrollados en cuanto a su estructura que las empresas no familiares, que las empresas no familiares se encuentren entre poco y medianamente estructurado implica que existe personal encargado de los procesos de Recursos Humanos pero no se delimitan claramente las funciones, pueden contar o no con supervisión y el Departamento no se expande y permanece estático en el tiempo

Para finalizar, encontramos que el 55% de todas las empresas que participaron en este estudio se ubicaron dentro del nivel “Medianamente estructurado” en cuanto al grado de estructuración de la Unidad de Recursos Humanos.

## **RECOMENDACIONES**

Se presentan a continuación una serie de recomendaciones a futuros investigadores que deseen continuar el estudio presentado.

En primer lugar, se recomienda ampliar el tamaño de la muestra del estudio ya que de esta manera se puede inferir de manera más precisa en la totalidad de la población, siendo así más representativa la muestra y asegurando que sean datos más significativos.

En segundo lugar, se recomienda considerar variables socio económicas, tales como: nivel educativo de los colaboradores, el nivel social de los mismos, ingreso salarial dentro del hogar, entre otros, que afecten el funcionamiento de la gestión del talento en las empresas.

En tercer lugar, se le sugiere a futuros Industriologo continuar con las investigaciones asociadas a esta temática, a fin de propiciar el análisis para estudios posteriores.

En cuarto lugar, se recomienda realizar estudios dentro de La clasificación de empresas PYMES, pequeñas, medianas y grandes empresas, para determinar diferencias más que por ser empresas familiares o no familiares por el tamaño y complejidad de las mismas.

Por última recomendación, se le propone a instituciones gremiales y cámaras de Venezuela publicar datos e información sobre las empresas asociadas, tales como nombre de la empresa, tamaño, actividad a la que se dedica y tiempo de operatividad, para el desarrollo de estudios y análisis por parte de estudiantes universitarios, especialistas e investigadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abad, M. (1997). Investigación evaluativa en Documentación. Valencia: Puertes.
- Alcaide, J. (2004). La singularidad de la empresa familiar: conceptos básicos para llegar a entenderla. Córdoba.
- Aldrich, H. y Cliff, J. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*
- Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar. Barcelona, España: Gestión Segunda edición.
- Anderson, J. (2005). The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm. *Family business Review*.
- Argandoña, A. (2012). Otra definición de responsabilidad social. Universidad de Navarra.
- Argandoña, A.(2002). “Ethical Challenges of the New Economy: An Agenda of Issues” en Documento de Investigación núm. 463, IESE, abril
- Astrachan, J., Klein, S. y Smyrnios, K. (2002). The F-PEC Scale of Influence: A proposal for Solving the Family Business Definition Problem. Atlanta: Jossey-Bass Publishers.
- Ayala, J. y Manzano, G. (2006). La empresa familiar: ¿Punto de partida o punto final en la aventura del emprendedor? *Boletín de Estudios Económicos*. España: Dianet. Universidad de la Rioja.
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Baptista, M. (2017). Universidad de los Andes Venezuela. Recuperado el 31 de Agosto de 2017 de <http://web.ula.ve/cide/2017/01/11/diplomado-empresas-familiares-2/>
- Barnett, T. y Kellermanns, F. (2006). Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6): 837-854.

- Barrios, L. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. Recuperado el 25 de Agosto de 2017: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v29n128/v29n128a04.pdf>
- Bolca, E. (1994). Gestión Ambiental y Responsabilidad Social. Universidad de San Martín de Porres.
- Branno, W. (2013). The varying effects of family relationships in entrepreneurial teams. Theory and Practice.
- Briceño, L. (2016). Cultura Organizacional: ¿la estrategia olvidada o la estafa más grande de la web empresarial?. Artículo recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/cultura-organizacional-la-estrategia-olvidada-o-m%C3%A1s-brice%C3%B1o-salazar>
- Bustillo, J. (2006) Encuentro entre dos mundos. Debates IESA. Volumen XI, número 2.
- Cabrera, R. y González, J. (2008). Gobierno Corporativo. Ciudad de México: Ediciones Empresariales.
- Cadima, I. M. (Febrero de 2012). Diferencias entre Empresas Familiares y No Familiares. Evidencia en los Mercados Bursátiles Portugués y Español. Tesis. Badajoz, España: Universidad de Extremadura.
- Carrasco, J. y Sánchez, G. (2014). El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas. Revist FIR, FAEDPYME International Review. Vol. 3 N°5.
- Casrud, A. (1991). Meanderings of a resurrected psychological, or lessons learned in creating a family business program. Theory and Practice.
- Chaparro, A., y Salas, A. (2016). Gestión de Recursos Humanos en las empresas familiares de la Ciudad de Caracas. Distrito Capital, Caracas, Venezuela.
- Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1998). Comportamiento Organizacional. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2001). "Advances and challenges in human resource management in the new millennium" Public Personnel Management. Information service of the ProQuest Company.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Editorial Prentice Hall. Recuperado el 9 de agosto de 2017 en: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones. Octava edición. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Chrisman, J. y Steier, L. y Chua, J. (2008). Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms. Entrepreneurship Theory and Practice
- Chua, J. Crisman, J. y Sharma, P. (1999): "Defining Family Business by Behavior", Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 23, N° 4, pp. 19-39.
- CMMI Institute. (2007). Capability Maturity Model. Recuperado el 20 de Enero de 2016, de PDCA: <http://www.pdcahome.com/cmml-mejora-de-procesos-en-industria-tecnologica/>
- Craig, J. y Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. Family Business Review
- Cuesta (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Recuperado el 20 de agosto de 2017 en: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Daily, C. (1994). Ownership structure, strategic posture and firm growth: an empirical examination. Family Business Review.
- Daily, C. y Dollinger, M. (1993). Alternative methodologies for indentifying family versus non- family managed businesses. Journal of Small Business Management
- De Kok, J. (2006). Profesional HRM Practices in family owned-management enterprises. Journal of Small Business Management

- De la Rosa, A., Lozano, O. y Ramírez, J. (2009). Organización, Empresa y Familia: de la Empresa Familiar a la Organización Familiar. Gestión y estrategia
- Delfini, Marcelo (2011). Relaciones laborales y "gestión de recursos humanos" en filiales de empresas multinacionales en Argentina. Revista Sociedad y Economía: Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99618649006>
- Dessler, G (2006). Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: McGraw Hill.
- Douglas. (2013). Reconstructing entrepreneurial intentions to identify predisposition for growth. . Journal of Business Venturing.
- Dyer, W. (2003). The family: The missing variable in organizational research. Entrepreneurship Theory and Practice.
- EAE Bussines School. (s.f). Recuperado el Junio de 2017, de <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/los-conflictos-mas-frecuentes-en-las-empresas-familiares-y-como-prevenirlos>
- Eyssautier. (2002). Metodología de la investigación. Desarrollo de la inteligencia. México: Ecafsa: Thomson learning.
- Fama, E.(1983). Agency problems and the theory of the firm. USA: Journal of law and economics.
- Fernandez (2008). A. Diseño de un modelo para el desarrollo del compromiso laboral y empresarial aplicado a la empresa "STEM". Universidad Politécnica Salesiana. Quito.
- Fernandez, V. (2013). Universidad Politécnica de Catalunya. Recuperado el 27 de Agosto de 2017, de <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/19026/176-468-3-PB.pdf;jsessionid=F174F9F602CF3F00247405530BF4AC79?sequence=3>
- Fidias, A. (2006). El proyecto de investigación. Venezuela: Episteme.

- Gallo, M. (1995). *Empresa Familiar. Texto y Casos*. Madrid: Editorial Praxis
- Gallo, M.(1991). Internationalizing the family bussiness: Facilitating and restraining factors.
- Gallo, M. (2004). The family business and its social responsibilities. *Family Business Review*
- Garcia, A. (s.f.). Huconsulting. Recuperado el 1 de Agosto de 2017, de Huconsulting: <http://huconsulting.net/wp-content/uploads/2014/10/Empresas-familiares-docx.pdf>
- García, S. (2015). Informe global sobre las mayores empresas familiares. Resumen Ejecutivo. España: Centro de Estudio EY.
- Gimeno, A. (Septiembre de 2004). El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas. Barcelona, España: Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE).
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Quinta edición. Madrid: Prentice Hall.
- Grossman, E. Y.-R. (2012). Resource search, interpersonal similarity, and network tie valuation in nascent entrepreneurs emerging networks. *Journal of Management*.
- Guerro, O. (Julio-Septiembre de 2013). ICESI. Recuperado el 27 de Agosto de 2017, de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1714/HTML](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1714/HTML)
- Hay Group. (s.f) *Empresas familiares*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2017, de <http://www.haygroup.com/ve/challenges/index.aspx?id=15982>
- Hernandez, R. Fernandez, C. y Baptista, P. (1998). *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. México: Mc Graw Hill.
- Horts, B. (1990) *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Recuperado el 20 de Julio de 2017: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>
- Hudson Research y Consulting. (2010). Recuperado de: <http://www.hudsonrc.com/>

- Humannova (s.f) De la Administración de Personal a la Gestión de Personas en Red. Un Modelo de Madurez para RRHH. Recuperado el 5 de enero de 2018 en: <http://humannova.org/index.php/es/articulos/rrhh/267-de-la-administracion-de-personal-a-la-gestion-de-personas-en-red-un-modelo-de-madurez-para-rrhh>
- Hurtado, C. (2014). Un modelo de control de gestión para la pequeña empresa familiar en España: especialmente referencia a los activos intangibles. Universidad de Alcalá.
- Hurtado, J. (1998). Metodología de la Investigación Holística, Caracas: Fundacite, Servicios y Proyecciones para América Latina
- Hyman, H. (1971). Diseño y análisis de las encuestas sociales.
- Instituto de la Empresa Familiar. (2 de Febrero de 2016). Recuperado el 27 de Agosto de 2017, de <http://www.iefamiliar.com/noticias/la-empresa-familiar-espanola-sacrifica-su-rentabilidad-para-salvar-empleo-durante-la-crisis-46>
- Instituto Nacional de Estadística. (Julio de 2016). Recuperado el 24 de Agosto de 2017, de [http://ine.es/daco/daco42/ice/estudio\\_piloto\\_2015.pdf](http://ine.es/daco/daco42/ice/estudio_piloto_2015.pdf)
- Ivancevich, J. (1995). Human Resource Management. Nueva York: Ediciones Richard D. Irwin.
- Jensen, M. (1976). Theory of the firm: Managerial behaviour, Agency Costs and ownership structure. United States of America: Journal of financial economics Vol. 3.
- Kang, D. (2002). Family ownership and performance in public corporations: study of the US Fortune. Harvard Business School
- Kinnear, C. y Taylor, R. (1998). Investigación de mercados. México: Mc Graw Hill
- Koenig, N. (2000). No puedes despedirme, soy tu padre. Primera edición. Editorial Deusto. Barcelona.
- Lansberg, I. (1998). The Succession Conspiracy. Boston: Family Business Review.

Liquidano, M. (2005) "Impacto del perfil del administrador de RH en la evolución de la gestión de recursos humanos y su relación en el desempeño organizacional en empresas de Aguascalientes, IX Congreso Anual de ACACIA.

LOPCYMAT (2007) Reglamento parcial. Art. 20. Caracas.

López, E. (s.f.). Eumed. Recuperado el 29 de Agosto de 2017, de Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense. Un estudio de Caso: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/seleccion\\_muestra.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/seleccion_muestra.html)

Manzano, G. y Ayala, J. (2006). La empresa familiar ¿punto de partida o punto final en la aventura del emprendedor? Boletín de estudios económicos.

Malhotra, N. (2004). Investigación de mercados: un enfoque aplicado. Editorial Pearson Education

Martínez, J. (2010). Empresas familiares: Reto al destino. Argentina: Editorial Granica.

Martos, V. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. España: Universidad de Jaén.

Maseda, A., Iturralde, T. y Arosa, B. (2009). Situación de la empresa familiar en el territorio histórico de Bizkaia. Ponencia presentada al XXIII Congreso Anual y XIX Hispano Francés de la Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), Sevilla, España: ESIC

Mendoza, J. Hernandez, M. y Salazar, B. (s.f). Las PYMES familiares y no familiares ¿Empresas diferentes?. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SistOrgSocMedEfec/mendoza\\_mohenojessica/pymes\\_familiares\\_y\\_no\\_familiares\\_\\_empresas\\_diferentes.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/mendoza_mohenojessica/pymes_familiares_y_no_familiares__empresas_diferentes.pdf)

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1997). Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia. Editorial Mc Graw Hill. México

- Millerd, D. y B. (2005). *Managing for the Long Run: Lesson in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. En Cambridge Mass Harvard Business School Press.
- Mirian, B. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Consultores Asociados. Caracas.
- Mkting, D. (2014). El servicio como elemento diferenciador de tu empresa (Recurso Humano). Recuperado el 25 de Septiembre de 2017 en: <https://www.emprendices.co/el-servicio-como-elemento-diferenciador-de-tu-empresa-recurso-humano/>
- Molina, P. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*. Medellín, Colombia: Revista Científica Pensamiento y Gestión N° 41.
- Montaño, O; Corona, J. y Medina, J. (s.f). Modelo que identifica el nivel de madurez de los procesos de las pequeñas empresas del sector industrial. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México.
- Moura, E. (s.f). ¿En qué nivel de madurez organizacional está su empresa?. Recuperado el 5 de enero de 2017 en: <http://qualiplus.com.br/es/en-que-nivel-de-madurez-organizacional-esta-su-empresa/>
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. and Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*.
- Navarrete, J. (2000). *Investigaciones Sociales: el muestreo en la investigación cualitativa*. Año IV, número 5.
- Neubauer, F y Lank, A. (1999). *La empresa Familiar, cómo dirigirla para que perdure*. España: Ediciones Deusto C.A.
- Nivelo, C. y. (2016). *Las empresas familiares. Tendencias investigativas*. Dialnet.
- Núñez, Grande. Y Pedrosa. (2012). Redalyc. Retrieved from El reto de la dirección de recursos humanos para las empresas familiares: estado de la cuestión: <http://www.redalyc.org/pdf/782/78225158006.pdf>

- Olamendi, G. (1999) Diccionario de marketing. 1era edición. Barcelona, España: Cultura S.A. De ediciones. Recuperado el 20 de agosto de 2017 en: [http://www.pqs.pe/sites/default/files/archivos/2015/aprendemas/03/sbello/diccionario\\_de\\_marketing.pdf](http://www.pqs.pe/sites/default/files/archivos/2015/aprendemas/03/sbello/diccionario_de_marketing.pdf)
- Ordiz, F. y Avella, C. (2002). Gestión estratégica de Recursos Humanos: una síntesis teórica. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa
- Organización Internacional del Trabajo. (1995). Derecho Sindical: Normas y Procedimientos. Ginebra.
- Peter, L. (1993). La empresa familiar. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Pallares, Z.; Romero, D.; y Herrera M. (2005). Hacer Empresa: Un Reto, Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa.
- Pavón, M. (2006). Sweet Press. Recuperado el 20 de agosto de 2017, de La relación entre la familia y la empresa: <http://www.sweetpress.com/la-relacion-la-familia-la-empresa/#>
- Pérez, F. (21 de Julio de 2009). Pacorabadan. Recuperado el 2017 de Agosto de 27, de <http://www.pacorabadan.com/2013/11/13/la-organizacion-de-la-empresa-familiar/>
- Pieper, T. (2010). Non solus: Toward a psychology of family business. Journal of Family Business Strategy.
- Pinales, K., Cabrera, S., Cabral Y., Martinez S (s.f). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. México.
- Piñango, R. (2006). Empresas familiares, especie dominante. Debates IESA. Volumen XI
- Pucik, V. (1997). “Human Resources in the Future: an obstacle or a champion of Globalization?” en Human Resource Management
- Rabadán, F. (21 de Julio de 2009). Pacorabadan. Recuperado el 2017 de Agosto de 27, de <http://www.pacorabadan.com/2013/11/13/la-organizacion-de-la-empresa-familiar/>
- Real Academia Española. (2014). Recuperado de: <http://www.rae.es/>

- Ribeiro L. (2016). *Generar Beneficios*, Ediciones Urano S.A.
- Rivera. S, Israel. S. (Abril de 2013). *Scielo*. Recuperado el 08 de Enero de 2018, de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332013000100003](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003)
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. México D.F.: Prentice Hall.
- Rodríguez Fornós, G. (2008). *Los Recursos Humanos en la empresa familiar*. Universitat Oliba CEU. Recuperado el 20 de agosto de: <http://www.recercat.net/handle/2072/13827>
- Rodríguez, D. (2012). *Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas*. Apuntes del Cenes. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=479548635010>>
- Romero, R. (2009). *Marketing*. Editorial Palmir, España
- Salazar, G. (2005). *La gestión de personas en la empresa familiar*. Recuperado de: [https://degerencia.com/articulo/la\\_gestion\\_de\\_personas\\_en\\_la\\_empresa\\_familiar/](https://degerencia.com/articulo/la_gestion_de_personas_en_la_empresa_familiar/)
- Salazar, G. (2011). *Exaudi online*. Recuperado el 1 de Agosto de 2017, de *Retos y estrategias de la empresa familiar en Venezuela*.: <http://www.exaudionline.com/descargables/Exaudi-retos-estrategias-Vzla.pdf>
- Salgado, E. (2006). *Gerencia de recursos humanos. Reflexiones sobre su práctica en Colombia*. Monografías de Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Sánchez, J. y Calderón, V. (2012). *Diseño del proceso de evaluación del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría*. Santiago de Chile: Ediciones Gerenciales.
- Sandig, A. G. (Septiembre de 2004). *El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas*. Tesis doctoral. Barcelona, España: Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE).

- Saz, A. (Octubre de 2013). Creación, Crecimiento y Expansión Internacional de las Nuevas Empresas: Influencia del Emprendedor y del Equipo de Emprendedores. Recuperado el 31 de Agosto de 2017, de [https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/18130/antonio\\_vos\\_tesis.pdf?sequence=1](https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/18130/antonio_vos_tesis.pdf?sequence=1)
- Serna, S. (2005). La empresa Familiar. Estrategias y herramientas para su sostenible y crecimiento. Bogotá: Temis.
- Shanker, M. y Astrachan, J. (1996): "Myths and Realities: Family Business Contribution to the U.S. Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics", Family Business Review, Vol. 9, N° 2, pp. 107- 124.
- Sherman, A., Bohlander, G. y Snell. S. (2001). Administración de Recursos Humanos. Decimosegunda edición. Stamford: Thomson.
- Suarez, S. (2005). La empresa Familiar. Estrategias y herramientas para su sostenible y crecimiento. Bogota: Temis.
- Sveen, G. (1991). Internationalization of Australian Family Business A Managerial Capabilities Perspective.
- Uhlaner, L. (2005). The Use of the Guttman Scale in Development of a Family Orientation Index for Small-to-Medium-Sized Firms.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Tesis de investigación. (18 de Junio de 2013). Recuperado el 25 de Agosto de 2017, de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2013/06/tipo-y-modalidad-de-la-investigacion.html>
- Ureña, S. (2013). Evaluación de desempeño. Extraído de: [www.eoi.es/blogs.madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeño/](http://www.eoi.es/blogs.madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeño/)
- Urquijo, J. (2005). La función gerencial de las relaciones industriales y de Recursos Humanos (departamentalización). Caracas: Separata de la Revista sobre relaciones industriales y laborales. N°40.

- Velez, D. Holguin, Harry. De Lahoz, Gerardo. Duran, Yasmín. Gutiérrez, Irma (2008). "Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia". Ed. FUNDES-1ra. Ed. Colombia.
- Vicenc, F. (2013). Universidad Politécnic de Catalunya. Recuperado el 27 de Agosto de 2017, de <http://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/19026/176-468-3-PB.pdf;jsessionid=F174F9F602CF3F00247405530BF4AC79?sequence=3>
- Ward, J. y Hardy, J. (1988). A survey of board practices. Family Business Review.
- Welsch, J. (1993). The impact of family ownership and involvement on the process of management succession. Family Business Review.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos.
- Whiteside, M.; Aronoff, C. y Ward, J. (2001). Vínculos Laborales en la Empresa Familiar: de buenas relaciones, empresas vigorosas. México: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Wittke, T., Astegui, V., González, D., Leopold, L., Martucci, M., Montero, R. Pérez, G. y Osta, A. (2004). Elaboración de estrategias para el fortalecimiento de la gestión de recursos humanos y del desempeño económico financiero en micro y pequeñas empresas. <http://www.psico.edu.uy/academic/laboral/Plan%20APTO%202007-2008.pdf>.
- World at Work (2006). Artículo recuperado de: <https://www.worldatwork.org/home/>
- World at Work. (2016). Total Rewards. Recuperado el 20 de Mayo de 2017, de World at Work: <https://www.worldatwork.org/home/html/home.jsp>
- Zafft, R. (2002). When corporate governance is a family affair. Recuperado de: [www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/819/When\\_corporate\\_governance\\_is\\_a\\_family\\_affair.html](http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/819/When_corporate_governance_is_a_family_affair.html).

## ANEXO 1

### Instrumento de medición del nivel de desarrollo de las prácticas de recursos humanos en empresas familiares

<b>1. Incorporación del Personal</b>					
1.1 Reclutamiento de personal	(1) Inicial <b>1</b>	(2) En desarrollo <b>2</b>	(3) Definido <b>3</b>	(4) Gestionado <b>4</b>	(5) Optimizado <b>5</b>
1.2 Selección de personal	(1) Inicial <b>1</b>	(2) En desarrollo <b>2</b>	(3) Definido <b>3</b>	(4) Gestionado <b>4</b>	(5) Optimizado <b>5</b>
1.3 Inducción y colocación del personal	(1) Inicial <b>1</b>	(2) En desarrollo <b>2</b>	(3) Definido <b>3</b>	(4) Gestionado <b>4</b>	(5) Optimizado <b>5</b>
Apreciación global de la incorporación del personal	(1) Inicial <b>1</b>	(2) En desarrollo <b>2</b>	(3) Definido <b>3</b>	(4) Gestionado <b>4</b>	(5) Optimizado <b>5</b>
<b>2. Desarrollo y Carrera</b>					
2.1 Planes de carrera y sucesión	(1) Inicial <b>1</b>	(2) En desarrollo <b>2</b>	(3) Definido <b>3</b>	(4) Gestionado <b>4</b>	(5) Optimizado <b>5</b>
2.2 Gestión del Desempeño	(1) Inicial <b>1</b>	(2) En desarrollo <b>2</b>	(3) Definido <b>3</b>	(4) Gestionado <b>4</b>	(5) Optimizado <b>5</b>
2.3 Adiestramiento y Capacitación	(1) Inicial <b>1</b>	(2) En desarrollo <b>2</b>	(3) Definido <b>3</b>	(4) Gestionado <b>4</b>	(5) Optimizado <b>5</b>
Apreciación global del Desarrollo y Carrera del personal	(1) Inicial <b>1</b>	(2) En desarrollo <b>2</b>	(3) Definido <b>3</b>	(4) Gestionado <b>4</b>	(5) Optimizado <b>5</b>
<b>3. Compensación Total</b>					
3.1 Compensación financiera	(1) Inicial <b>1</b>	(2) En desarrollo <b>2</b>	(3) Definido <b>3</b>	(4) Gestionado <b>4</b>	(5) Optimizado <b>5</b>
3.2 Beneficios	(1) Inicial <b>1</b>	(2) En desarrollo <b>2</b>	(3) Definido <b>3</b>	(4) Gestionado <b>4</b>	(5) Optimizado <b>5</b>
3.3 Planes de incentivo	(1) Inicial <b>1</b>	(2) En desarrollo <b>2</b>	(3) Definido <b>3</b>	(4) Gestionado <b>4</b>	(5) Optimizado <b>5</b>
3.4 Balance vida - trabajo	(1) Inicial <b>1</b>	(2) En desarrollo <b>2</b>	(3) Definido <b>3</b>	(4) Gestionado <b>4</b>	(5) Optimizado <b>5</b>
Apreciación global de la Compensación Total	(1) Inicial <b>1</b>	(2) En desarrollo <b>2</b>	(3) Definido <b>3</b>	(4) Gestionado <b>4</b>	(5) Optimizado <b>5</b>
<b>4. Integridad Laboral</b>					
4.1 Jurídico-Legal	(1) Inicial <b>1</b>	(2) En desarrollo <b>2</b>	(3) Definido <b>3</b>	(4) Gestionado <b>4</b>	(5) Optimizado <b>5</b>
4.2 Negociación colectiva	(1) Inicial <b>1</b>	(2) En desarrollo <b>2</b>	(3) Definido <b>3</b>	(4) Gestionado <b>4</b>	(5) Optimizado <b>5</b>
4.3 Normas y procedimientos	(1) Inicial <b>1</b>	(2) En desarrollo <b>2</b>	(3) Definido <b>3</b>	(4) Gestionado <b>4</b>	(5) Optimizado <b>5</b>
4.4 Seguridad y salud laboral	(1) Inicial <b>1</b>	(2) En desarrollo <b>2</b>	(3) Definido <b>3</b>	(4) Gestionado <b>4</b>	(5) Optimizado <b>5</b>
Apreciación global de la Integridad Laboral	(1) Inicial <b>1</b>	(2) En desarrollo <b>2</b>	(3) Definido <b>3</b>	(4) Gestionado <b>4</b>	(5) Optimizado <b>5</b>

Elaboración de: Chaparro y Salas (2016).