



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)

(Máximo 120 caracteres, incluyendo espacios y signos)

Título:

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE
LA CIUDAD DE CARACAS

Realizado por:

Andreina Salas Sirvent
Arianna Chaparro Alliegro

Profesor guía: Josué Bonilla García

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de : _____ () puntos.

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Nombre: _____ Firma: _____

Caracas, ____ de ____ de ____



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Ciencias Sociales

Relaciones Industriales

TRABAJO DE GRADO

**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA
CIUDAD DE CARACAS**

Tesistas:

Andreina Salas Sirvent

Arianna Chaparro Alliegro

Tutor: Lic. Josué Bonilla García

Caracas, septiembre de 2016

DEDICATORIA

A la familia venezolana, base y soporte de nuestra sociedad.

A todos los empresarios del país, quienes en medio de la

adversidad construyen una mejor Venezuela.

Andreina y Arianna

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ponernos en el camino para emprender este proyecto juntas y por regalarnos vida para seguir trabajando.

A nuestros padres, no existen palabras para agradecer tanto amor, paciencia y apoyo.

A la Universidad Católica Andrés Bello y su incansable grupo de docentes, la labor de educar nunca se ha hecho con tanta dedicación y profesionalismo.

A las empresas familiares que amablemente nos abrieron sus puertas para llevar a cabo este estudio, no habría sido posible sin su colaboración.

A nuestro tutor, profesor, colega y amigo Josué Bonilla, por su acompañamiento durante casi dos años de trabajo.

A todos aquellos que con algún comentario, opinión o consejo aportaron valor a este trabajo de grado.

Mil gracias.

Andreina y Arianna

RESUMEN

Las empresas familiares son la base de la economía venezolana y su gestión es clave para determinar el éxito de sus operaciones. (Monteferrante, 2010) El nivel de desarrollo de sus prácticas y procesos puede indicar la madurez de la organización, sabiendo que un mayor desarrollo beneficia al negocio. El objetivo de esta investigación fue precisamente determinar el nivel de desarrollo de las prácticas de recursos humanos de pequeñas y medianas empresas familiares de la ciudad de Caracas, seleccionadas a través de un muestreo intencional de cuarenta empresas para asegurar que todas cumplieran con los requisitos pertinentes para el estudio. Se diseñó una estructura del departamento de recursos humanos compuesta por cuatro dimensiones: incorporación, desarrollo y carrera, compensación total e integridad laboral y se determinó el nivel de desarrollo de estas cuatro dimensiones en cada una de las empresas familiares de la muestra a través de la escala establecida en el modelo de madurez de capacidad del CMMI Institute (2007). Para ello se realizaron entrevistas estructuradas a representantes de las cuarenta empresas, a través de un cuestionario diseñado específicamente para la presente investigación. Los resultados demostraron que las pequeñas y medianas empresas familiares de Caracas no alcanzan siquiera un nivel medio de desarrollo en sus prácticas y tampoco les resulta sencillo ejecutar planes de acción para aumentar la eficiencia de sus procesos de recursos humanos. Esto se debe a diversos factores internos producto de la complejidad de gestionar y gobernar negocios de familia, así como a factores externos (económicos, políticos y sociales) que afectan el desarrollo y profesionalización de estos negocios actualmente en nuestro país.

PALABRAS CLAVE:empresas familiares, gerencia, recursos humanos, relaciones industriales, desarrollo empresarial.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	iii
PALABRAS CLAVE	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
OBJETIVOS	29
1. Objetivo general	29
2. Objetivos específicos	29
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	30
1. La familia	30
2. La empresa familiar	34
3. Retos presentes en la gestión de las empresas familiares	41
3.1 <i>El problema de la delegación y sucesión</i>	42
3.2 <i>Conflictos con los no miembros de la familia</i>	43
3.3 <i>Conflictos internos en la familia</i>	43
3.4 <i>El problema de la profesionalización</i>	44
3.5 <i>La pérdida de la competitividad</i>	44
3.6 <i>Conflictos de valores</i>	45
4. Acerca del gobierno familiar en la empresa	46
5. Acerca de la gestión y prácticas de recursos humanos	47
6. La estructura del departamento de recursos humanos en la empresa	58
7. Problemas de recursos humanos en empresas familiares	60
7.1 <i>Los problemas de selección de personal</i>	60
7.2 <i>Los problemas de compensación, beneficios y equidad interna</i>	61
7.3 <i>Los problemas de evaluación de personal y de desempeño</i>	64
7.4 <i>Los problemas de adiestramiento, capacitación y desarrollo</i>	65
8. Desarrollo y madurez de la empresa familiar	66
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	69
1. Tipo y diseño de investigación	69
2. Unidad de análisis, población y muestra	70
2.1 <i>Unidad de Análisis</i>	70
2.2 <i>Población y muestra</i>	71

3. Definición conceptual y operacional de la variable	72
3.1 Definición conceptual	73
3.2 Definición operacional	78
4. Instrumentos y técnicas para la recolección y procesamiento de los datos	80
4.1 Descripción del instrumento	80
4.1.1 Sección I del instrumento	80
4.1.2 Sección II del instrumento	82
4.2 Validez y confiabilidad	84
4.2.1 Validez	84
4.2.2 Confiabilidad	85
4.3 Aplicación del instrumento	86
5. Factibilidad del estudio	87
6. Consideraciones éticas	88
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	89
1. Descripción de la muestra	89
1.1 Según la antigüedad de la empresa	89
1.2 Según el sector económico	90
1.3 Según la generación involucrada en el negocio	90
1.4 Según el tamaño de la empresa o el número de empleados	91
1.5 Según la estructura del departamento de recursos humanos de la empresa	91
1.6 Según la presencia de gobierno familiar en la empresa	92
2. Nivel de desarrollo por prácticas de recursos humanos	92
2.1 Incorporación	93
2.1.1 Reclutamiento	93
2.1.2 Selección	94
2.1.3 Inducción y colocación de personal	95
2.2 Desarrollo y carrera	96
2.2.1 Carrera y sucesión	96
2.2.2 Gestión del desempeño	98
2.2.3 Adiestramiento y capacitación	99
2.3 Compensación total	100
2.3.1 Compensación financiera	100
2.3.2 Beneficios	101
2.3.3 Planes de incentivo	102
2.3.4 Balance vida-trabajo	103
2.4 Integridad laboral	104
2.4.1 Jurídico-legal	104
2.4.2 Negociación colectiva	105
2.4.3 Normas y procedimientos	106

<i>2.4.4 Seguridad y salud laboral</i>	107
3. Nivel de desarrollo global de la gestión de recursos humanos	109
<i>3.1 Integridad laboral</i>	109
<i>3.2 Incorporación de personal</i>	111
<i>3.3 Desarrollo y carrera</i>	112
<i>3.4 Compensación total</i>	114
<i>3.5 Resultado global de la gestión de recursos humanos</i>	115
4. Correlación entre los resultados reales y las apreciaciones globales de los entrevistados	116
5. Correlaciones entre los resultados y las características de la muestra	118
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	121
CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES	127
1. Recomendaciones para las empresas familiares	127
2. Recomendaciones para futuros investigadores	131
ANEXO 1: Escala de desarrollo de las prácticas de recursos humanos	135
ANEXO 2: Instrumento de medición del nivel de desarrollo de las prácticas de recursos humanos	151
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	153

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Elementos comunes en la definición de empresa familiar</i>	38
<i>Tabla 2: Alpha de Cronbach</i>	85
<i>Tabla 3: Alpha de Cronbach si se elimina algún elemento</i>	86
<i>Tabla 4: Listado de empresas de la muestra</i>	87
<i>Tabla 5: Nivel de desarrollo global de la gestión de recursos humanos</i>	109
<i>Tabla 6: Nivel de desarrollo según las apreciaciones de los entrevistados</i>	117
<i>Tabla 7: Correlación entre el resultado real y las apreciaciones globales de los entrevistados</i>	117
<i>Tabla 8: Correlaciones entre los resultados y las características de la muestra</i>	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1: Esquema de las dimensiones de una empresa familiar</i>	36
<i>Gráfico 2: Etapas para pasar de empresa familiar a familia empresaria</i>	40
<i>Gráfico 3: Gerencia Integrada de Talento</i>	56
<i>Gráfico 4: Estructura de la gestión del talento humano como base para la investigación</i>	73
<i>Gráfico 5: Nivel de desarrollo de la práctica: Reclutamiento</i>	93
<i>Gráfico 6: Nivel de desarrollo de la práctica: Selección</i>	94
<i>Gráfico 7: Nivel de desarrollo de la práctica: Inducción y colocación</i>	95
<i>Gráfico 8: Nivel de desarrollo de la práctica: Carrera y sucesión</i>	97
<i>Gráfico 9: Nivel de desarrollo de la práctica: Gestión del desempeño</i>	98
<i>Gráfico 10: Nivel de desarrollo de la práctica: Adiestramiento y capacitación</i>	99
<i>Gráfico 11: Nivel de desarrollo de la práctica: Compensación financiera</i>	100
<i>Gráfico 12: Nivel de desarrollo de la práctica: Beneficios</i>	101
<i>Gráfico 13: Nivel de desarrollo de la práctica: Planes de incentivo</i>	102
<i>Gráfico 14: Nivel de desarrollo de la práctica: Balance vida-trabajo</i>	103
<i>Gráfico 15: Nivel de desarrollo de la práctica: Jurídico-legal</i>	105
<i>Gráfico 16: Nivel de desarrollo de la práctica: Negociación colectiva</i>	106
<i>Gráfico 17: Nivel de desarrollo de la práctica: Normas y procedimientos</i>	107
<i>Gráfico 18: Nivel de desarrollo de la práctica: Seguridad y salud laboral</i>	108

INTRODUCCIÓN

Alrededor del 90% de las empresas en Venezuela se consideran familiares. (Exaudi, 2011) A lo largo de los años se ha presenciado cómo estas compañías mantienen operaciones e incluso se expanden dentro del difícil contexto del país. (Rodríguez y Vidal, 2011) La gestión efectiva de sus prácticas y procesos es clave para determinar el éxito de los negocios de familia y por ende la estabilidad de la industria venezolana (Monteferrante, 2010).

Para Astrachan y Kolenko, (1994), dentro de estos procesos clave de la empresa familiar se encuentra la gestión de los recursos humanos, es por ello que resulta necesario que en la misma medida que se profesionalicen todas las áreas de la empresa, así mismo se desarrollen las prácticas de gestión del talento y se identifique en qué grado de madurez se encuentran estos procesos.

Tomando en cuenta estas consideraciones, la presente investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de desarrollo de las prácticas de recursos humanos en empresas familiares del área Metropolitana de Caracas, haciendo énfasis en cuatro importantes dimensiones de la gestión de recursos humanos: incorporación del personal, desarrollo y carrera, compensación total e integridad laboral. El trabajo se estructuró de la siguiente manera:

En el primer capítulo, titulado “Planteamiento del Problema”, se pretende orientar al lector en cuanto a la situación actual de las empresas familiares en Venezuela y el mundo, estudiando algunos casos de éxito y evaluando buenas prácticas de gestión de negocios de familia. Se indaga también en aquellos problemas que pueden afectar a este tipo de organizaciones, específicamente en el área de recursos humanos y finalmente se presentan algunos notables antecedentes investigativos en el tema. Todo esto da pie a la formulación de una pregunta de investigación que será el eje central de este estudio.

En el segundo capítulo o “Marco Teórico”, se despliegan los fundamentos bibliográficos que sustentan esta investigación. Se hace referencia a las distintas aproximaciones del concepto de “familia”, se revisan las distintas definiciones de “empresa familiar” y las características que las distinguen y se discuten los distintos conflictos internos que puede haber en cuanto a la gestión y gobierno de las empresas de familia. Una vez expuesto ampliamente el contenido de las empresas familiares se procede a detallar la teoría acerca de la gestión y estructura de recursos humanos vista desde la percepción de distintos autores, así como también se declaran algunas de las complicaciones que afectan a esta unidad dentro de las organizaciones de familia. Finalmente, se indaga en la teoría del desarrollo y madurez empresarial, concepto que se erigirá como pieza central dentro del estudio.

Por su parte, el tercer capítulo abarca todo el “Marco Metodológico” de la investigación, donde se describe el tipo y diseño de la misma, la unidad de análisis, población y muestra a ser considerada, la definición conceptual y operacional y el diseño del instrumento de medición y en donde se explican además las técnicas de procesamiento de los datos que serán puestas en práctica una vez se haya aplicado el instrumento, para que posteriormente puedan ser presentados los resultados del estudio.

En el cuarto capítulo titulado “Presentación y Análisis de resultados” se expone el producto obtenido después de haber procesado la data recolectada en el estudio. Posteriormente se analizan dichos resultados, de acuerdo al alcance de los objetivos planteados al inicio de la investigación y a la luz de la teoría expuesta.

En el quinto capítulo se disponen las “Conclusiones” del estudio, las cuales se derivan del análisis de los datos obtenidos. Estas conclusiones se relacionan directamente con los objetivos planteados al comienzo del trabajo e intentan dar respuesta a la pregunta de esta investigación.

Dentro del sexto capítulo se hacen algunas “Recomendaciones” que se consideraron pertinentes tanto para las pequeñas y medianas empresas familiares como para los futuros investigadores que se orienten al estudio de esta temática tan apasionante.

Finalmente, se detallan las “Referenciasbibliográficas” consultadas durante toda la investigación de manera que el lector pueda ampliar la información aquí presentada y se adjuntan los “Anexos” fundamentales para una máxima comprensión de la misma.

La intención de este trabajo es realizar un aporte a la gestión y estudio de las empresas familiares y ampliar la literatura existente. Así mismo, se pretende establecer una línea de investigación para los profesionales de las ciencias sociales, esperando generar discusión e interés en torno al tema.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La familia es el núcleo de toda sociedad. En ella suelen establecerse planes en conjunto que persiguen objetivos o metas específicas. Es común que dentro de un grupo familiar surja la iniciativa, de emprender y desarrollar algún proyecto o un negocio que aporte beneficios económicos para todos sus miembros y asegure su sustento. Estas ideas suelen materializarse en la conformación de empresas familiares, donde todos los involucrados participan y se integran. (Monteferrante, 2010)

El término “empresa familiar” tiende a ser comprendido de maneras distintas. Para algunos, la definición es tan amplia como "cualquier negocio que se refiere a sí mismo como tal", incluso si miembros de la familia ya no están involucrados en la gestión de la propiedad. (Drake, 2009)

Sin embargo, hay quienes apuntan a definiciones más precisas, por ejemplo, la consultora Exaudi (2011) indica que las empresas familiares son aquellas donde el control lo ejercen una o varias familias relacionadas, que tienen la intención de transferir la organización a la siguiente generación y que suelen ser fundadas por emprendedores que quieren crear un negocio que genere prosperidad y sea motivo de orgullo para la familia

Así mismo, el Instituto de la Empresa Familiar Español (2009) señala que “una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si: 1) la mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la

empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijos o herederos directos de los hijos; 2) al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía; 3) la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social”.

Otra valiosa definición del término surge durante el año 2007, cuando Family Council Consulting International Group (FCCIG) realizó una investigación exploratoria con el apoyo de Datanalisis, para comprender mejor a las empresas familiares de Venezuela (Abilahoud, 2008). Para la realización de este estudio, se asumió el concepto de empresas familiares de Gallo (1995), quien la define como: “aquella empresa que cumple con las siguientes características principales: 1) una o dos familias poseen más del 50% de la propiedad, 2) existen miembros de la familia ocupando cargos directivos o ejecutivos en la empresa, 3) los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones”.

Según el FamilyFirmInstitute (2013), las empresas familiares conforman dos tercios de la población de empresas y negocios alrededor del mundo. Además, un estimado del 70% al 90% del Producto Interno Bruto (PIB) global es producido por negocios de este tipo.

Antiguamente se tenía la concepción de que una empresa familiar correspondía con un negocio pequeño y con prácticas poco profesionales, pero hoy sabemos que existen negocios familiares ampliamente desarrollados y reconocidos

internacionalmente como, por ejemplo, LegoGroup, que no fue siempre lo que hoy conocemos. Sus humildes orígenes están en el taller del señor Ole Kirk Christiansen en Billund, Dinamarca, durante el año 1932, quien decidió iniciar un pequeño negocio e involucrar a su familia en él. Esta empresa familiar se desarrolló y creció hasta convertirse en una de las compañías de juguetes más respetadas del mundo, siendo ahora dirigida por Kjeld Kirk Kristiansen, nieto del fundador (Mortensen, 2012).

De igual forma, en América Latina, nueve de cada diez organizaciones pertenecen o pueden asociarse a grupos familiares (Monteferrante, 2010) y en Venezuela la situación no es muy diferente, la consultora Exaudi (2011) plantea que del sector privado de nuestro país, un 91,5% de las empresas son o se consideran familiares.

Observando el caso venezolano resulta sencillo identificar que una buena parte de las más reconocidas y prestigiosas empresas nacionales corresponden a negocios de familia. Un buen ejemplo de ellas es el caso de Empresas Polar, C.A. que el día de hoy representa una de las compañías mejor posicionadas de Venezuela y de Latinoamérica, insigne en cuanto a sus valores corporativos que nacieron de un humilde negocio familiar de fabricación de jabones y velas en la década de los años treinta. Estos valores se consolidaron en el momento de desarrollo de la empresa con el surgimiento de la cerveza Polar, reconocida bebida internacional; y la invención de la harina precocida de maíz. Desde entonces, estos valores se arraigaron y se constituyeron como una verdadera filosofía. En los últimos años, Empresas Polar está siendo dirigida por la tercera generación de la familia Mendoza, denotando su gran capacidad de supervivencia en el tiempo (Empresas Polar, 2014).

Sin duda se podrían dar varios ejemplos de empresas familiares que de la misma manera han trascendido generacionalmente y han creado valor con el paso de los años. En Venezuela, Farmatodo, Beco, Ron Santa Teresa, Banco Mercantil, Bancaribe y Diario Panorama son ejemplos de empresas familiares exitosas. Sin embargo, casos de éxito como estos, no aseguran que la gestión y manejo de las empresas familiares sea una tarea sencilla, por el contrario, suele ser un trabajo complejo que se ha constituido como toda un área de estudio e investigación. (Monteferrante, 2010)

Muchas otras empresas se quedan en el camino y no llegan hasta la segunda generación, y las que lo hacen quizás no lleguen a la tercera (Ward y Aronoff, 1996). Las tendencias muestran que 30% de ellas sobrevive hasta la segunda generación y sólo entre 13% y 15% hasta la tercera; el resto desaparece o se convierte en una organización diferente.

En la empresa familiar el problema principal radica en que se entrelazan dos sistemas. El primero es la empresa, que debe ser muy racional, mientras que el segundo es la familia, que es muy emocional y no resulta fácil, en definitiva, compenetrar y vincular adecuadamente y con reglas establecidas, los intereses tanto del negocio como de los parientes. (Serebrenik, 2008)

Las contradicciones entre las normas y los principios que operan en la familia y los que operan en la compañía con frecuencia interfieren en su gestión causando problemas para gerenciar la empresa. Lansberg (1983), se refiere a este fenómeno como

solapamiento institucional por el cruce de intereses de dos instituciones consolidadas como lo son la empresa y la familia.

Según Lansberg (1983), la profesionalización de las prácticas de la empresa familiar es clave para sostenerla en el tiempo y a través de las distintas generaciones. El autor establece que llega un momento en el que el fundador o los fundadores de las empresas familiares deben tomar la difícil decisión de retirarse del negocio y elegir un sucesor. Esta elección está influida básicamente por presiones psicológicas, emocionales y racionales y este momento constituye un hito delicado en la historia de la organización. La mayoría de las empresas familiares no sobrevive a este cambio.

Una de las plataformas de investigación sobre negocios de familia es el proyecto Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices (STEP). Dentro de sus publicaciones se halla una investigación realizada en Costa Rica por Leguizamón e Ickis (2011) la cual buscaba analizar cuáles factores funcionan como antecedentes del éxito a largo plazo de las empresas familiares. Para esto, los investigadores analizaron la situación de dos empresas distintas, haciendo a posteriori una comparación entre la información obtenida de cada una de ellas. Los autores lograron definir como factores claves para la supervivencia de la empresa familiar: 1) el ambiente externo, ya que aunque los ambientes pueden ser inciertos, crean oportunidades y ofrecen lecciones valiosas; 2) el impulso emprendedor del fundador; 3) los valores familiares; 4) la educación y el desarrollo personal de sus recursos humanos; y 5) la transición a la siguiente generación que debe ser un proceso gradual y planificado.

Se observa que el primer factor de supervivencia que identifican Leguizamón e Ickis (2011) se refiere al entorno del negocio y, llegado este punto, es importante resaltar que en el caso venezolano, no sólo la familiaridad del negocio puede ser complicada. Aunado a esto, las dificultades del entorno social, político y económico particularmente complejo que vive el país son capaces de desestabilizar aún más el suelo de las empresas de familia y desarrollar aún mayores problemas que atender. El reto de estas empresas en nuestro territorio es mayor que en otras latitudes y el compromiso debe ser mantener el crecimiento de generación en generación. Para ello es necesario profesionalizar la estructura organizativa y preparar, a las próximas generaciones para que asuman las riendas del negocio con asertividad, superandolos problemas que las afectan.(Culshaw, 2014)

Estos problemas se hacen notar en las diversas áreas operativas, administrativas y comerciales de la empresa. En 1998, el mismo Lansberg identificó una serie de dificultades que surgen en las empresas familiares, específicamente dentro de la gestión o manejo del personal, función que atañe directamente al presente estudio. El autor logró identificar dentro del área de recursos humanos de los negocios de familia las siguientes complicaciones que necesitan ser atendidas:

a) Los problemas de selección: hacen referencia a que los miembros de las familias muchas veces sienten que merecen estar dentro de la organización aun cuando no necesariamente cumplen con los requerimientos para determinadas posiciones. Contratar personal familiar o no familiar que no tenga las competencias necesarias es extremadamente perjudicial para el funcionamiento de la misma a largo plazo.

b) Los problemas de compensación equidad: podrían ser los más difíciles de afrontar para los fundadores de la empresa. Normalmente los familiares se sienten merecedores de una mejor remuneración por el hecho de ser familia, pero esto afecta en gran medida la equidad salarial para posiciones similares a las que ocupen los familiares de los fundadores. Muchas veces son los propios fundadores los que no saben diferenciar entre el "dar y recibir" en la familia y el intercambio natural que ocurre en las organizaciones. Muchas veces puede existir recelo de los empleados no familiares hacia los familiares por los beneficios que los primeros gozan por el simple hecho de ser familia de los fundadores de la empresa.

c) Los problemas de evaluación: surgen porque los fundadores tienen un sesgo subjetivo naturalmente. No es tarea fácil evaluar a un miembro de la familia de manera objetiva si lo vemos por "quién es" y no por "qué hace". En una empresa, el proceso de evaluación es completamente congruente con los requerimientos de un sistema que tiene como función primordial la productividad económica. En este contexto, ver a los individuos como "medios" y "fines" permite identificar aquellos que más contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, es posible que al fundador o a los fundadores se les haga muy difícil evaluar las competencias de sus relativos porque no es posible que coincidan las normas de justicia del sistema familiar con las aquellas de la empresa.

d) Los problemas de adiestramiento y desarrollo: están relacionados con la gran inversión que hace la empresa para entrenar a sus colaboradores para que ellos a su vez le retribuyan a la empresa en productividad u objetivos organizacionales alcanzados a lo largo de un período de tiempo. Muchas veces el entrenamiento que la empresa piensa

que es adecuado para los familiares no lo es necesariamente para la empresa. Estas decisiones se ven sesgadas frecuentemente porque siempre se velará por el crecimiento y el desarrollo a largo plazo de los miembros de la familia. Es usual que los objetivos de adiestramiento para un miembro de la familia no coincidan con los objetivos de adiestramiento que se plantea el departamento de capital humano en su gestión.

El análisis de estas dificultades ha sido objeto de estudio en múltiples investigaciones, particularmente en las últimas décadas, donde el tema de la gestión de empresas familiares ha adquirido mayor importancia.

Astrachan y Kolenko (1994), decidieron examinar empíricamente las relaciones entre las prácticas de recursos humanos y el éxito y supervivencia de las empresas familiares. Esta investigación exploratoria busca validar la contribución de las prácticas de la gestión de recursos humanos a la efectividad de un gran grupo de empresas familiares. Su investigación estaba direccionada en torno a tres preguntas: 1) ¿cuáles son las prácticas de gestión de recursos humanos más empleadas en las empresas familiares?, 2) ¿las prácticas de gestión de recursos humanos contribuyen al éxito y supervivencia de las empresas familiares? y 3) ¿qué características del dueño del negocio (como educación, edad y sexo) pueden explicar el uso de prácticas de gestión de recursos humanos en empresas familiares?

Los investigadores seleccionaron una muestra de 614 personas que ocupaban los puestos de presidente, director ejecutivo o dueño de la empresa y a estas personas se les aplicó una entrevista telefónica estructurada. La entrevista de 52 preguntas se enfocaba en

evaluar las prácticas de recursos humanos, las prácticas de gobierno y la supervivencia y éxito de la empresa familiar que representaba cada individuo.

En la investigación se encontró una fuerte relación entre buenas prácticas de gobierno de la empresa familiar con respecto a la supervivencia del negocio (número de generaciones en la empresa) y el éxito del mismo (ingreso bruto), incluso el alto nivel de ingreso personal de los directivos de la compañía. En consecuencia, este estudio apuntó hacia la necesidad que tienen empresas familiares de implementar y desarrollar las prácticas de gestión de recursos humanos y de gobernanza. Estas serán, según los autores, las empresas que adquieran una ventaja competitiva en el mercado.

Por su parte, Reid (1998), realiza un estudio en el Reino Unido que se constituye como uno de los primeros esfuerzos en relacionar la estructura de propiedad de las empresas familiares con el desarrollo de las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño de la empresa. La investigadora buscaba probar qué tipo de empresa tiende a incluir más a su personal en el proceso de toma de decisiones, si las empresas familiares o las empresas no familiares. Como hipótesis, planteó que es menos probable que las empresas familiares se comuniquen directamente con su personal y consulten acerca de temas importantes, es decir, no hay involucramiento del personal en la empresa. La autora cree que mientras más vinculados estén los empleados con el negocio, es probable que sean más responsables y leales, incluso pueden esforzarse mucho más, lo que aumenta la eficiencia de la empresa. También se cree que la cultura paternalista de la empresa familiar (relaciones de jerarquía y autoridad centralizada) hace que los directivos puedan velar por

los intereses de sus empleados pero no necesariamente involucrarlos en la toma de decisiones.

Reid (1998) plantea que en la empresa familiar, sobretodo aquella que recién comienza a formarse, hay una relación directa entre los fundadores/dueños y los empleados, pero esto lejos de ser un beneficio conlleva a que las decisiones se informen de forma mucho más laxa, a que haya técnicas gerenciales poco profesionales y que los procesos en general sean bastante informales.

Sin embargo, cuando las empresas familiares pasan de pequeñas o medianas a grandes empresas, los procesos suelen formalizarse y profesionalizarse. A medida que la empresa crece, se desarrolla un paternalismo más sofisticado donde hay sistemas gerenciales desarrollados, hay un sistema de remuneración estructurado, hay formación para todo el personal y existen mecanismos de involucramiento del empleado. En conjunto, todos estos procesos forman la gestión eficiente del recurso humano.

En esta misma línea de investigación, nuevamente Reid (2002) plantea un estudio comparativo entre las prácticas de gestión de Recursos Humanos en las pequeñas y medianas empresas (de 20 a 100 empleados) no familiares y familiares. La investigación describe a profundidad las prácticas de gestión de Recursos Humanos en dichas empresas.

La investigadora argumenta que el *modus operandi* de las empresas familiares es claramente más informal, menos estructurado y menos planificado que el de las empresas no familiares. Además, sugiere que la empresa irá profesionalizando y desarrollando sus procesos a medida de que vaya aumentando en tamaño y en producción.

Reid aplicó la encuesta del Cranfield Network on International Strategic Human Resource Management (CRANET), utilizada para evaluar la gestión de empresas familiares en todo el continente europeo, y la adaptó para 219 pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de Irlanda del Norte obteniendo los siguientes resultados:

a) Generalmente, los gerentes de recursos humanos de estas empresas (tanto familiares como no familiares) no estaban involucrados en la toma de decisiones estratégicas.

b) Las empresas familiares deben asegurarse de que los miembros de la familia que ingresen a la empresa reciban la capacitación gerencial adecuada.

c) Hay una necesidad de separar la “propiedad” de la “gerencia” de la empresa.

d) Hay muy poca información en el campo de investigación acerca del impacto de la gestión de las prácticas de Recursos Humanos en las empresas pequeñas.

e) Se invierte cerca del 55% del presupuesto operacional en los empleados. Por lo tanto, es importante desarrollar prácticas de gestión del recurso humano en las empresas familiares para que estén a la par con las empresas no familiares con procesos profesionalizados.

f) Las políticas de recursos humanos que operan en empresas familiares son muy distintas en materia de desarrollo y formalidad a las políticas de las empresas no familiares.

Además, agrega que las empresas pequeñas han sido desatendidas por la literatura y las investigaciones académicas en cuanto a las prácticas de gestión de recursos humanos en empresas familiares han sido muy pocas.

Como es tan difícil lidiar objetivamente con la familia dentro de una empresa y al mismo tiempo manejar al resto de los empleados no familiares, la autora concluye que el desarrollo de las prácticas de gestión de Recursos Humanos es el punto de partida para atender aquellas debilidades o contratiempos que se puedan presentar dentro de la pequeña y mediana empresa familiar. (Reid, 2002)

También es valioso para el presente trabajo, indagar en la investigación de Fernández (2006), que estudió la gestión de los recursos humanos en las PyMEs familiares y no familiares de La Rioja, España. Este estudio básicamente buscaba relacionar las cuatro variables: formación y desarrollo del personal, formación y desarrollo de los directivos, la estructura de propiedad de las organizaciones y la estabilidad laboral en las PyMEs de los sectores industrial, construcción y servicios.

Como fueron analizados casos de empresas no familiares y empresas familiares, se hizo énfasis únicamente en las conclusiones obtenidas acerca del segundo tipo de organización mencionada y se encontró que existe una gran relación entre la formación de los directivos de las empresas familiares y la formación de su personal, es decir, a mayor formación de los directivos, mayor formación de sus colaboradores. De acuerdo al estudio, el sector de servicios es el que cuenta con el personal más preparado, en La Rioja, España.

En cuanto a estabilidad laboral, este estudio encontró que el sector industrial es el que menor tasa de rotación de personal posee. Sin embargo, establecen que las empresas familiares más pequeñas “son significativamente menos estables en términos de empleo ofertado que las no familiares”, queriendo decir que el tamaño de la empresa influye en su tasa de rotación de personal.

Como último hallazgo con respecto a la estructura de propiedad de las empresas, se planteó que las PyMEs familiares tienden a ser más sostenibles en el tiempo en cuanto a propiedad porque “se desarrolla una especie de contrato tácito de pertenencia de sus empleados, fidelización e identificación que es la base del espíritu familiar”. La antigüedad y la edad de los fundadores y directivos influyen en que la propiedad de la estructura organizacional se mantenga en el tiempo, queriendo hacer referencia a que puede que el personal no familiar rote con más frecuencia que el personal familiar.

Este estudio aporta información acerca de las variables o elementos de la gestión de los recursos humanos que son importantes para tomar en consideración y su influencia en las PyMEs familiares, sin embargo, el trabajo sugiere muchas nuevas líneas de investigación que complementarían el mismo. Por ejemplo, “los factores que inciden en la consolidación de plantilla de las PyMEs familiares, la consideración de nuevas variables de medición de formación de empleados y directivos, o el estudio de las relaciones interpersonales entre directivos y empleados de la empresa familiar” (Fernández, 2006).

En Venezuela, muy corto es el camino que se ha recorrido en materia de investigación sobre empresas familiares, más aún si hablamos de estudios acerca de la gestión y dirección de recursos humanos en este tipo de empresas. (Exaudi, 2011) Sin embargo, se pueden exponer continuación algunas investigaciones emprendidas recientemente con respecto al tema.

Con la ayuda del Proyecto STEP se han realizado estudios como el de Rodríguez y Vidal (2011) quienes decidieron analizar la orientación de las empresas familiares del país y sus estrategias de adaptación a los ambientes hostiles y al entorno económico, político y socialmente complejo en que vivimos. Para determinar esto, los investigadores realizaron estudios de caso y evaluaron a las empresas por separado, descubriendo la manera en la que cada una de ellas logra adaptarse al entorno y sobrevivir.

Estos autores indican que el complejo entorno empresarial venezolano está compuesto principalmente de:

- a) Cambios constantes en la legislación y sistemas regulatorios.
- b) Nacionalización de diversos sectores de la economía.
- c) Amenazas a la propiedad privada.
- d) Aumento del consumo y escasez de productos.
- e) Barreras administrativas.
- f) Inseguridad e inestabilidad legal.

Rodríguez y Vidal (2011) establecen que todas estas adversidades hacen que la empresa venezolana deba, en muchos casos, redefinir su negocio, reorientar sus objetivos y buscar nuevas líneas de acción para sobrevivir. Como resultado de su estudio se obtuvo que a pesar del ambiente hostil que durante los últimos años ha afectado a las compañías familiares que operan en Venezuela, una gran parte de ellas han logrado adaptarse para progresar y crecer, contribuyendo de esta forma a desarrollar el motor productivo del país y apostando por un mejor futuro para la industria venezolana.

Otro antecedente venezolano con el que cuenta el presente estudio, es el trabajo de grado de Vieira y Borjas (2011), cuyo objetivo principal era describir los factores que están presentes en la gestión de las empresas familiares, dedicadas a la comercialización de alimentos, a través de cadenas de supermercados, ubicados en el área metropolitana de Caracas durante el período septiembre-noviembre 2011. El trabajo se abordó a través de un estudio de caso descriptivo, que permitió ver el proceso organizativo de las empresas familiares en su contexto real y la información se obtuvo por medio de los informantes “clave” de las cadenas de supermercados que permitieron el acceso a la información para el desarrollo de la investigación.

Como resultado de este trabajo, se lograron determinar algunos criterios de éxito en la gestión de las empresas familiares estudiadas: primero, el emprendimiento e innovación, que debe darse a través de políticas donde se incluyan a profesionales que no pertenecen a la familia; segundo, la confianza para delegar las operaciones que conforman la función del día a día de la empresa; tercero, el control estratégico por parte de la familia, cuando la dirección sigue estando en sus manos; cuarto, la profesionalización, formación y

entrenamiento continuo del recurso humano; y por último, la planificación a futuro. Todos estos criterios corresponden a prácticas profesionales de gestión de las empresas familiares que fueron estudiadas. Esta buena praxis gerencial en los negocios de familia es lo que, como demostraron las investigadoras, va a garantizar el éxito y la supervivencia de este tipo de empresas y, por lo tanto, su potencial transgeneracional.

Para que una empresa familiar tenga éxito, perdure en el tiempo y trascienda de generación en generación, es necesario que su gestión sea impecable. Y con la gente representando aproximadamente el cincuenta por ciento del presupuesto operativo de las industrias (Astrachan y Kolenko, 1994), es imperante que el manejo de los recursos humanos de la empresa sea igual de cuidadoso.

Como ejemplo de esta buena praxis gerencial, se pueden mencionar algunos valiosos ejemplos de negocios de familia que han logrado desarrollar sus prácticas de gestión de personal de manera exitosa, sirviendo como punto de referencia para otras organizaciones y también para este estudio.

En primer lugar, sería conveniente citar el ejemplo del Grupo Santander, un grupo bancario español que pasó de ser un simple negocio familiar a una de las instituciones financieras más importantes de Europa y del mundo. Según Ortiz-de-Urbina (2010), una de las últimas apuestas del Banco Santander ha sido la implantación de un nuevo modelo de gestión de personas. El modelo se basa en tres pilares: liderazgo con talento, conocimiento y cultura corporativa.

a) *Liderazgo con talento*: una de las iniciativas puestas en marcha es el programa de formación Liderando el Crecimiento del Grupo, dirigido a los altos directivos.

b) *Conocimiento*: el Banco Santander realizó una inversión en formación en 2010 de 111 millones de euros para 179.000 empleados. Por otra parte, puso en marcha la Escuela Corporativa de Banca Comercial, con el objetivo de recopilar y estructurar el conocimiento de este tipo de negocio.

c) *Cultura Corporativa*: se apoya en valores como el liderazgo, innovación, fortaleza, dinamismo, orientación comercial, ética y sostenibilidad y se refuerza mediante la difusión de los valores, así como de las ventajas de trabajar en Grupo Santander.

Seguidamente, se quiere resaltar el caso de la compañía familiar venezolana Ron Santa Teresa, que es una empresa constituida desde el 23 de septiembre de 1955 que se encarga de la fabricación, exportación y comercialización de bebidas alcohólicas destiladas, principalmente ron, en la denominada Hacienda Santa Teresa.(Ron Santa Teresa, 2014)

Esta empresa fue reconocida como la mejor destilería por el Congreso Internacional del Ron, por la calidad de sus productos y por su desempeño empresarial, no sólo en el ámbito comercial sino también en la gestión humana y social. (Salazar, 2014) Esto responde al interés de Santa Teresa de ser solidaria con la comunidad mediante la generación de empleo de calidad que acoge dentro de su fuerza laboral a aquellos que estén dispuestos a trabajar y sacar adelante a la empresa. Estas prácticas de recursos humanos orientadas a la sociedad no se pueden dejar de lado, en vista de que no sólo contribuyen con el crecimiento de la empresa sino también de toda la comunidad.

En virtud de todo lo anteriormente expuesto, surge una pregunta de investigación para el presente estudio con ánimos de evaluar a grandes rasgos en qué estadio de desarrollo, madurez o profesionalización se encuentran las funciones de manejo del personal en las empresas familiares en nuestra ciudad capital, para determinar si las mismas se preocupan por hacer sus procesos y prácticas verdaderamente formales.

La mencionada pregunta indagará **¿Cuál es el nivel de desarrollo de las prácticas de gestión del talento humano en las empresas familiares de la ciudad de Caracas (Venezuela) para el año 2016?**

El objeto de esta investigación es de gran valor para los profesionales de las ciencias sociales y otras áreas de estudio en nuestro país. Como profesionales de las relaciones industriales se conoce la importancia que tiene el personal para la empresa y lo necesario que resulta desarrollar el manejo de los recursos humanos y otorgarle la formalidad, estructura y planificación que merece.

Como bien se mencionó anteriormente, los negocios de familia representan una importante mayoría en nuestro territorio y estudiar su grado de desarrollo nos dará una idea del desarrollo de las empresas caraqueñas de manera general.

Además, esta investigación surge de la necesidad de extender los conocimientos y abrir camino en el campo de estudio de las empresas familiares en Venezuela, ya que en nuestro país es muy poco lo que se ha estudiado sobre este tema y es imperante la necesidad de ampliar la información con la que se cuenta actualmente. Siempre son bien recibidos nuevos aportes y análisis racionales en esta materia.

A partir de este estudio se pueden llegar a establecer nuevos criterios para el diseño, desarrollo y evaluación de procesos del manejo de personal en los negocios de familia y la información obtenida será de gran utilidad para emprendedores, empresarios, directivos y gerentes de empresas familiares, porque les permitirá conocer cuál es el nivel de desarrollo de sus operaciones en materia de manejo del personal y los invitará a implementar nuevas y mejores prácticas dentro de su gestión. Es de suma importancia, además, para todos aquellos que se dediquen profesionalmente al manejo de las relaciones de trabajo, colegas industriólogos y demás profesionales en el área, porque les permitirá comprender lo que ocurre en un mercado económico global, donde la mayoría de las empresas son, o al menos se identifican como familiares y conocer cómo actuar frente a estas organizaciones y de qué manera aprovechar y desarrollar sus recursos humanos al máximo.

OBJETIVOS

1. Objetivo general

Determinar el nivel de desarrollo de las prácticas de gestión del talento humano en las medianas y pequeñas empresas familiares de la ciudad de Caracas.

2. Objetivos específicos

2.1 Determinar el nivel de desarrollo de las prácticas de incorporación del personal.

2.2 Determinar el nivel de desarrollo de las prácticas de desarrollo y carrera.

2.3 Determinar el nivel de desarrollo de las prácticas de compensación total.

2.4 Determinar el nivel de desarrollo de las prácticas de integridad laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Desarrollo de las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares

El presente capítulo tiene como finalidad ubicar al lector dentro del marco conceptual del tema de investigación. Es decir, en todo lo referente a las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares y su desarrollo y profesionalización.

El contenido del mismo estará dividido en ocho apartados, pretendiendo así organizar la información de manera lógica, para seguir una línea coherente y permitir que se mantenga cierto orden que facilite la comprensión de los conceptos.

1. La familia

En primer lugar, este marco teórico pretende dejar en claro qué se entiende por familia, sabiendo que esta institución es la que funciona como base de cualquier empresa familiar y por ende, como elemento fundamental de la presente investigación.

Los distintos conceptos que de la familia se han elaborado han sido fuente de controversia y de redefinición, viéndose influidos por ciertas características sociales predominantes en cada momento histórico. Así, la conceptualización de este término es una labor compleja y difícil.

Astrachan, Klein y Smyrnios (2002) plantean que esta institución social es entendida de manera diferente por todos, y su definición está asociada a factores culturales o incluso religiosos que no son comunes para la totalidad de los investigadores.

La dificultad que se ha venido presentando al momento de delinear una definición del término “familia” trae consigo ciertos problemas al momento de estudiar el tema de las empresas familiares. Por lo tanto, en el presente estudio se requiere aproximarse lo más posible a este concepto y conocer qué se entiende por familia a nivel mundial, para poder avanzar posteriormente en el esclarecimiento teórico de otros términos.

En su sentido más amplio la familia es definida por la Real Academia de la Lengua Española (2014) como “un grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas” o bien “un conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje”.

La Organización de Naciones Unidas (1948), establece además que “la familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado”.

Por su parte, Gough (1971) entiende a la familia como “una pareja u otro grupo de parientes adultos que cooperan en la vida económica y en la crianza y educación de los hijos, la mayor parte de los cuales o todos ellos utilizan una morada común.”

En la actualidad, es bien sabido que una familia no se atañe únicamente a estos conceptos, existen uniones familiares modernas, que constituyen nuevas versiones de esta institución social y que aun así, gozan de legitimidad y validez en muchos países.

Es tan engorroso llegar a una definición unánime de la familia que López Herrera (2006) al tratar el tema, establece lo siguiente: “Es difícil, por no decir imposible, establecer un concepto de familia válido para todas las épocas y en todos los lugares, si bien la familia es un fenómeno natural y universal, no es una entidad inmutable; de hecho, ha venido transformándose a través de los siglos, de las civilizaciones y de las costumbres. Por las razones expuestas, las legislaciones (entre ellas la nuestra) se abstienen de definirla”.

Sin embargo, se halla en el artículo 37 del Código Civil Venezolano (1982) un concepto de la relación de parentesco, que la define como el vínculo jurídico que une a las personas que: 1) descienden unas de otras, 2) descienden de un autor común, 3) son parientes por unión legal. Para todos estos casos, existe ante la ley una condición de “familia” y de ella se derivan los derechos sucesorales al momento de la muerte del titular del patrimonio, el cual deberá pasar a otro u otros de los parientes para que ejerzan esa titularidad.

Por más diferencias que presenten las manifestaciones concretas de la familia, todo individuo vive, a lo largo de su existencia, inmerso en una red de relaciones y actividades conectadas de una forma u otra con lazos familiares. La familia, tanto desde el punto de vista biológico de la reproducción de la especie, como desde el ángulo social de la transmisión de la cultura, constituye el eje central sobre el que gira el ciclo vital, de acuerdo con el cual transcurre nuestra existencia como individuos y asegura la continuidad de la sociedad de generación en generación.

Después de revisar gran cantidad de definiciones, se decidió construir un concepto propio de la familia, que explica el término de manera más útil y aplicable al presente estudio.

A efectos de esta investigación, la familia será un conjunto de individuos entre los cuales se establecen tres fenómenos fundamentales: 1) relaciones de parentesco, pudiendo haber lazos consanguíneos, legales o únicamente afectivos; 2) relaciones de poder, mediante el establecimiento de niveles jerárquicos tomando en cuenta generalmente la edad de los individuos, en donde los mayores constituyen la cabeza de la institución, mereciendo respeto y obediencia de parte de los más jóvenes; y 3) capacidad de sucesión, permitiendo que cuando los mayores se retiren de sus labores por causa de muerte o vejez, puedan ser suplantados por sus descendientes directos en la cadena de poder quienes heredarán el patrimonio y se harán cargo de él.

En primer lugar, se optó por incluir en esta definición el tema de las relaciones de parentesco por ser un factor común en todos los conceptos estudiados y citados anteriormente (Real Academia de la Lengua Española, 2014; Organización de Naciones Unidas, 1948; Gough, 1971; Levi-Strauss, 1949). En segundo lugar, se incluyen las relaciones de poder siguiendo nuevamente las recomendaciones de Astrachan, Klein y Smyrnios (2002), quienes establecen que para ser capaces de comprender las empresas familiares es necesario tener muy claro cuáles son los niveles y tipos de relaciones que existen entre las personas involucradas con el negocio, evaluando así cómo se desarrolla la participación de la familia en la empresa y de qué manera está distribuido el poder dentro de la misma. Por último, se hace referencia al tema de la sucesión ya que, tal como expone

el Código Civil Venezolano (1982), la herencia del patrimonio es una de las características fundamentales de cualquier relación de parentesco y de la misma forma se heredan las responsabilidades del mismo.

Es común que dentro estas relaciones familiares exista interés por emprender y desarrollar un negocio que beneficie a todos sus miembros por igual y haga crecer el patrimonio de un mismo linaje. Si este emprendimiento se consolida, estaremos hablando de una empresa familiar.

2. La empresa familiar

En segundo lugar, se esclarecerá el concepto de empresa familiar, que es el fundamento teórico más importante de este estudio y sobre el cual se construyen todas las demás definiciones. Además se explicarán algunas de las controversias y dificultades que se presentan al momento de conceptualizarlo y los problemas que existen en algunas definiciones ya existentes. Así mismo se establecerá el margen que existe entre el término “empresa familiar” y “familia empresaria”. Si se comprende esta diferencia, el lector podrá tener una visión mucho más amplia de las características de los negocios de familia y su capacidad de crecimiento y desarrollo.

Durante el año 1989, Handler menciona que definir a la empresa familiar es el primer reto al que se deben enfrentar aquellos que deciden investigar dentro de este campo de estudio. Más de veinte años después, esta tarea sigue siendo un desafío y hasta ahora no se conoce una definición que sea ampliamente aceptada. Lo complejo que resulta definir a la “empresa familiar” puede traer confusiones y poner en duda la credibilidad de

las investigaciones en este campo de estudio.

Resulta complicado establecer una clara demarcación entre lo que significa un negocio familiar y otro no familiar, por esto vale la pena poner en el tapete nuevamente a Gallo (1995) quien manifiesta 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.

Por su parte Lea (1998) plantea que “una empresa es familiar si hablamos de un negocio que crece de las necesidades de una familia, construido en las habilidades familiares, trabajado por sus propias manos y mentes, guiado por su moral y valores, sustentado en el compromiso de los familiares y que pasa a manos de los hijos como un legado tanpreciado como el mismo apellido”. Esta definición, si bien ofrece una idea del término, usa un lenguaje que puede llevar a interpretaciones variadas y así restarle objetividad a la investigación. Una definición más simple es preferible para que el concepto de empresa familiar que se pretende obtener sea útil y funcional. El mismo debe ser claro y no presentar ambigüedades y por sobre todo, no debe dejar espacio a interpretaciones erróneas.

Para que una empresa sea considerada familiar, debe poseer lo que Astrachan, Klein y Smyrnios (2002) denominan “influencia familiar”, que se compone de tres dimensiones principales: el poder, la experiencia y la cultura. (ver gráfico 1)

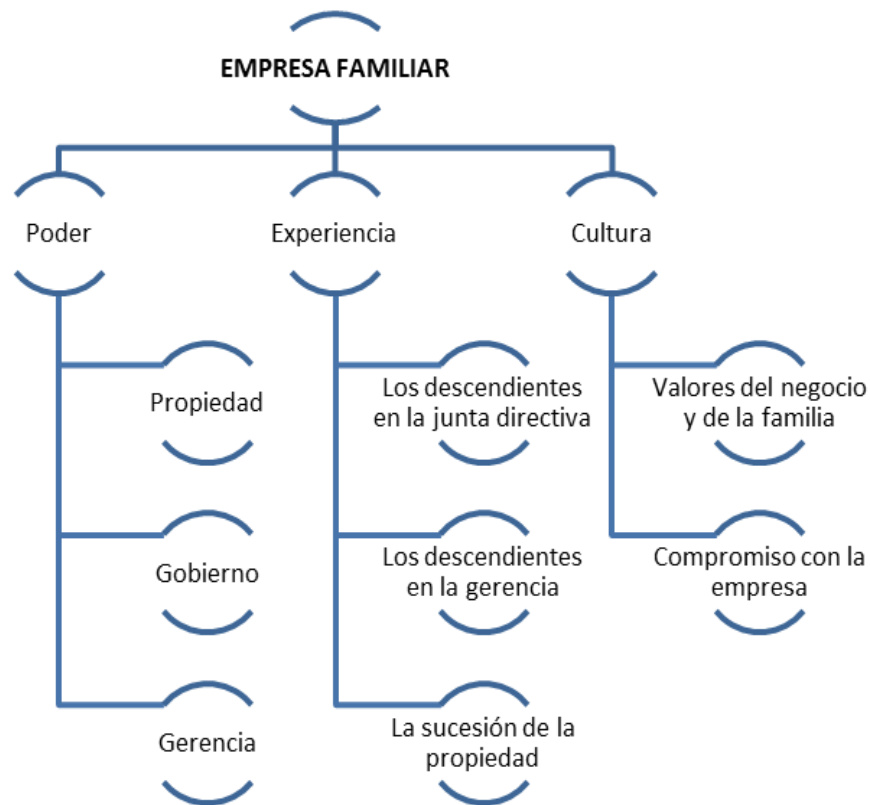


Gráfico 1: Esquema de las dimensiones de una empresa familiar

(Astrachan, Klein y Smyrniotis, 2002)

a) El poder engloba: la propiedad, específicamente aquella en donde los dueños participan del negocio; el gobierno, tomando en cuenta a todos los miembros de la junta directiva, lleven o no el apellido de los dueños; y a la alta gerencia de la empresa.

b) Por experiencia los autores se refieren a todo aquello que tiene que ver con la participación en la empresa de los descendientes de los precursores del negocio. Su participación en la junta directiva y en la gerencia y el derecho de propiedad que poseen en su condición de herederos.

c) La cultura está compuesta por el solapamiento que se genera entre los valores del negocio y los valores de la familia y representa el grado de compromiso que existe de parte de sus miembros para llevar adelante una empresa familiar.

Tomando en cuenta lo planteado por estos autores y en base a la esquematización que publican en su obra, se expone, para el presente trabajo de investigación, un esquema que engloba estas ideas y que será de gran ayuda para que el lector comprenda a cabalidad lo que define una empresa familiar.

Aunque el concepto de Astrachan y sus colaboradores (2002) parece bastante apropiado y completo, vale la pena evaluar otra definición mucho más concreta y precisa que ofrece Belausteguigoitia (2004), quien establece que una empresa familiar es simplemente aquel negocio que es controlado y también operado por los miembros de una misma familia, siendo entre ellos parientes.

Entre todas estas definiciones, si bien son distintas, se puede encontrar una serie de factores comunes. A continuación se expone un cuadro comparativo en el que se desglosan los conceptos expuestos anteriormente en todas sus partes, identificando elementos que son compartidos por los distintos autores.

Autores	Elementos Clave	Elementos Comunes*
Gallo (1995)	· Propiedad familiar · Control familiar · Dirección familiar · Toma de decisiones en familia · Sucesión de poder	· Propiedad familiar · Sucesión de poder · Control familiar · Dirección familiar · Valores de la familia · Compromiso familiar
Lea (1998)	· Necesidades familiares · Valores de la familia · Compromiso familiar · Sucesión de poder	
Astrachan, Klein y Smyrnios (2002)	· Propiedad familiar · Dirección familiar · Sucesión de poder · Valores de la familia · Compromiso familiar	
Belausteguigoitia (2004)	· Control familiar · Dirección familiar · Participación familiar	

*Un elemento es considerado común cuando se repite en dos o más definiciones.

Tabla 1: Elementos comunes en la definición de empresa familiar

(Gallo, 1995; Lea, 1998; Astrachan, Klein y Smyrnios, 2002; Belausteguigoitia, 2004)

Llegado este punto, es importante saber que no todas las “empresas familiares” tradicionales se constituyen como “familias empresarias”. Hay que saber distinguir entre estos dos conceptos y comprender que sólo serán verdaderas “familias empresarias” aquellas en las que la trascendencia de la familia sea un valor central y en las que exista orientación al emprendimiento.(Habbershon y Williams, 1999)

Según estos autores, la gran ventaja de convertirse en una familia empresaria es que además de acomodar los distintos intereses de todos los miembros de la familia, les da el espacio para crear valor económico, social o financiero para sí mismos y para el grupo.

El programa STEP, basándose en la misma teoría de Habbershon y Williams (1999) establece cuatro etapas esenciales para pasar de ser una mera empresa familiar a ser una familia empresaria, estas etapas se exponen en un diagrama que será adaptado para el presente trabajo de investigación y se constituirá como el mapa de ruta para ir comprendiendo la evolución del negocio familiar.

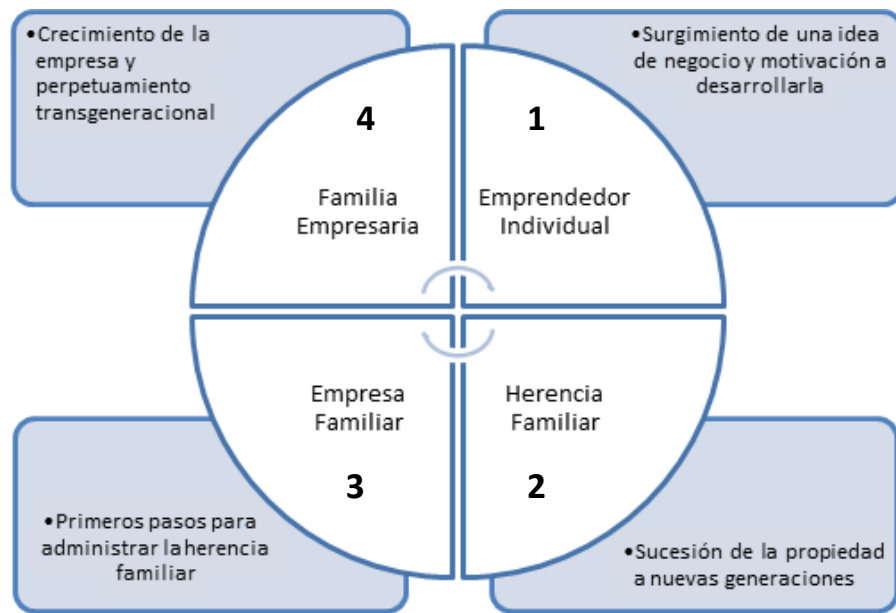


Gráfico 2: Etapas para pasar de empresa familiar a familia empresaria

(Habbershon, T. y Williams, M., 1999)

La habilidad para potenciar a la empresa familiar, de tal forma que pueda instaurarse como una familia empresaria es lo que Habbershon y Williams (1999) denominan *familiness*, o más recientemente el “factor familiar” o “familiaridad”, y es lo que permite el éxito tanto familiar como empresarial.

Según estos autores, el factor familiar se refiere a la suma de los recursos y capacidades que interactúan con los demás elementos del sistema del negocio de familia.

Las familias empresarias serán, entonces, aquellas que estén comprometidas con la construcción de un patrimonio transgeneracional valiéndose de sus recursos y capacidades. Como mencionan Sacristán, Forcadell y Montero (2003), una familia empresaria será aquella en cuya empresa exista una genuina familiaridad.

Según Monteferrante (2010), la familiaridad es un término difícil de comprender y no existe un concepto claro que lo defina, sin embargo, se tiene la idea de que se refiere a todo aquello que implica bienestar para la empresa familiar y que se encuentra relacionado directamente con la gestión y dirección de la organización de parte de la misma familia. Son todos los recursos con los que cuenta un negocio familiar y la capacidad o habilidad para administrarlos correctamente. Dentro de estos recursos que integran la familiaridad de la empresa, sin duda alguna se encuentran los recursos humanos, a los cuales se les da especial importancia dentro de esta investigación y cuya gestión será analizada a lo largo del presente estudio.

3. Retos presentes en la gestión de las empresas familiares

Las empresas familiares representan un estilo de negocio muy efectivo, que cuenta con millones de testimonios de éxito a nivel mundial, pero a la vez, constituyen una forma de organización sumamente compleja, que enfrenta grandes vicisitudes a lo largo de su existencia. Algunos momentos serán muy favorables y otros a su vez serán adversos y de grandes dificultades. (Monteferrante, 2010) A continuación se pretende identificar cuáles son los inconvenientes que se manifiestan en negocios parentales.

La teoría de De la Iglesia (2008), resulta bastante útil para comprender este punto. El autor logra resumir los principales problemas o puntos débiles a los que se enfrentan las empresas familiares:

3.1 El problema de la delegación y sucesión

Regularmente las empresas familiares tienen un claro fundador que suele ser dueño y cabeza de la familia. Sin embargo, es imposible que esta persona trabaje para siempre en la empresa debido al envejecimiento natural del ser humano que impide su actividad laboral de por vida o en algunos casos, este fundador muere mientras se encuentra aun ejerciendo plenamente sus funciones. Es así como llega un momento en el que es necesario transferir el poder a alguien más. En el caso de los negocios de familia, la autoridad pasa a ser generalmente de los hijos del fundador, es decir, se transfiere de la primera a la segunda generación de una familia de empresarios.

El problema surge cuando el sucesor no se encuentra realmente preparado para asumir la dirección de la empresa, porque de esta forma no podrá llevar adelante el negocio. Es por ello que los procesos sucesorales deben ser planificados cuidadosamente, formando con extrema dedicación a aquél que tomará el mando de la compañía cuando ésta pase a manos de la segunda generación. Al momento de la sucesión, esta persona debe:

- a) Poseer amplios conocimientos sobre el negocio.
- b) Contar con habilidades de liderazgo y gerencia.
- c) Ser identificado como autoridad por los empleados de la compañía, para que le ofrezcan respeto y obediencia.

Sin duda, este último requerimiento es difícil de obtener. Debe ser trabajado con años de antelación y requiere de mucha astucia de parte del nuevo líder.

3.2 Conflictos con los no miembros de la familia

Este problema tiene su origen al no existir una clara separación entre el negocio y la vida familiar. En muchos casos lo que ocurre es que los miembros de la familia toman ventaja sobre el resto de los empleados valiéndose de que la directiva de la empresa está constituida por sus familiares directos (muchas veces incluso los mismos padres), quienes les permiten el incumplimiento de horario, omitir ciertas funciones y responsabilidades, una retribución salarial no alineada con el resto de los integrantes de la empresa, arbitrariedad en la toma de decisiones, entre muchos otros beneficios que se atribuyen injustamente a ciertos empleados por la simple razón de portar el apellido de la firma familiar.

Sin duda, esta situación crea descontento en el resto de los empleados, quienes deben sufrir las injusticias y favoritismos y además, muchas veces se ven sobrecargados de trabajo cuando deben cubrir las tareas de aquellos miembros de la familia que no cumplen con sus obligaciones pero que aun así obtienen mejores beneficios.

3.3 Conflictos internos en la familia

Uno de los principales inconvenientes de trabajar en conjunto con la familia es que todos aquellos problemas que surgen entre compañeros de trabajo son también problemas familiares y se discuten tanto en la empresa como en el hogar, sin poner un límite que separe la vida personal y el trabajo.

Esto puede traer como consecuencia que se rompan las relaciones fraternas entre familiares a causa de los múltiples conflictos laborales y, como consecuencia, se produce el debilitamiento del bloque directivo de la empresa. Situación nada favorable para el negocio.

3.4 El problema de la profesionalización

Cuando los procesos de la empresa no se encuentran definidos formalmente se perturba la efectividad en la toma de decisiones y dirección de la empresa, porque todo se gestiona de manera improvisada, sin control y sin seguir normas establecidas, únicamente aquellas pautas implícitas que siguen las costumbres y usanzas que se vienen practicando desde el momento del nacimiento de la organización.

Es necesario entonces, que las empresas familiares cuenten con políticas y procedimientos formales y registrados en manuales o programas de gestión, así como también deben contar con un organigrama y estructura de cargos bien especificados, sobre todo cuando la organización crece aceleradamente. De esta manera se evitarán inconvenientes a futuro.

3.5 La pérdida de la competitividad

Las empresas de familia suelen ser bastante tradicionales y estar sujetas a las ideas que guiaron al fundador al momento de la constitución de la compañía. Esto permite garantizar la integridad del negocio, pero en muchos casos, existe cierto peligro de quedarse completamente enraizados en el pasado.

En muchas empresas familiares incluso se mantiene la misma estructura organizativa desde sus inicios y no se adecúa al crecimiento y expansión que ha experimentado la compañía en el tiempo. Esto trae como consecuencia grandes dificultades.

Ajustarse demasiado a las tradiciones puede llegar a impedir la innovación, el avance, la expansión y el crecimiento de la empresa. Así como también, puede que ideas retrógradas y desactualizadas no le permitan a la organización ajustarse a nuevos cambios en el mercado y en la industria, haciendo que su producto no cubra las expectativas de clientes y consumidores y, por ende, quede desplazado, disminuyendo así la rentabilidad del negocio.

3.6 Conflictos de valores

El sistema familiar se interesa por la estabilidad, la formación de los hijos y su carrera en la firma, mientras que el sistema social, se interesa en el retorno de la inversión, la calidad, la eficiencia y la productividad.

Cuando los intereses de la familia se contradicen con los de la empresa, puede existir cierta tensión en la dirección de la compañía, ya que no se conocerá con exactitud qué camino o qué decisiones tomar, porque cualquiera que sea la elección, tendrá una repercusión negativa en cualquiera de las partes. Lo ideal es que un negocio de familia sepa vincular ambas realidades, la relación con la empresa y la relación con los parientes.

4. Acerca del gobierno familiar en la empresa

Las relaciones parentales son precisamente el aspecto que diferencia a las empresas familiares de sus contrapartes, pero dirigir y gobernar este tipo de negocios puede ser todo un reto. Hay que comprender que es la misma familia la que juega un papel crucial en el gobierno de su empresa. Según la Corporación Financiera Internacional (CFI) (2011), para alcanzar el éxito en la dirección de las empresas familiares, sobretodo de aquellas que ya han sido heredadas a generaciones más jóvenes, es necesario que se establezca una clara estructura de gobierno familiar, el cual garantizará que se aporte disciplina entre los miembros de la familia, impedirá conflictos potenciales y asegurará la continuidad de la empresa en el tiempo. Seguidamente se busca exponer los elementos que caracterizan a este tipo de gobierno.

La CFI (2011) indica que los principales componentes de una estructura de gobierno familiar son: La constitución o protocolo familiar y las instituciones de familia.

La constitución o protocolo familiar se refiere a una declaración escrita en donde se establecen los principios, compromiso, valores, visión y misión de la empresa. Allí se incluye la delimitación de roles, participaciones y poderes de todos los integrantes del gobierno, sean miembros de la familia, accionistas, miembros de la junta directiva o alta gerencia. Es necesario que este documento sea actualizado periódicamente en la medida en que la organización y la familia vayan evolucionando.

Por su parte, las instituciones familiares (consejo, asamblea o comité de familia) permiten a los miembros de la familia reunirse bajo una o más estructuras

organizadas, discutir temas de interés común e intercambiar puntos de opinión. Estas instituciones se establecen formalmente y sus reuniones suelen llevarse a cabo con alguna periodicidad determinada. Su objetivo principal se basa en lograr consenso entre las diversas perspectivas de los familiares o socios del negocio.

El desarrollo de ambos componentes del gobierno familiar ayudará a crear confianza entre los directivos aumentando así la viabilidad del negocio, pero más allá, unificará a toda la familia, no solo a aquellos parientes involucrados en la compañía, sino que se extenderá en toda la amplitud del linaje creando un ambiente más armonioso como base para emprender nuevos proyectos en conjunto. (CFI, 2011)

5. Acerca de la gestión y prácticas de recursos humanos

A continuación se abordará el tema de la gestión de recursos humanos, como uno de los elementos centrales de la presente investigación. Se definirá esta función y se expondrán sus prácticas y procesos clave, así como también las responsabilidades que asume esta área de apoyo dentro de las organizaciones en general.

La gestión de recursos humanos es nombrada y definida de diversas formas. Se denomina frecuentemente a esta función como gestión, administración, gerencia, etc. o bien se puede hacer referencia a los recursos humanos como talento humano, personal, gente, etc. En este apartado se expondrán tan solo algunas de las múltiples definiciones y teorías al respecto.

Según Tejada (2003) puede entenderse la gestión del talento humano como el manejo efectivo de las potencialidades que tienen las personas. En otras palabras, se parte de la relevancia que se le da al individuo y a sus competencias, las cuales pueden desarrollarse en beneficio de él mismo y de su entorno. Si se aproxima esta definición un poco más al mundo empresarial, se entiende que la gestión de los recursos humanos permite desarrollar las capacidades de los empleados en su propio beneficio y el de la organización a la que pertenecen.

Por su parte, Dessler (2009) tiene una visión un tanto más administrativa con respecto al área de gestión del talento. La define como el conjunto de políticas y prácticas que se requieren para cumplir los aspectos relativos al personal. Las mismas competen a un determinado puesto de trabajo e incluyen el reclutamiento, selección, capacitación, recompensa, evaluación, atención de las relaciones laborales, justicia, salud y seguridad de todos los empleados.

Si se busca una mayor comprensión del término es conveniente entender la administración de recursos humanos de tres maneras: como función o departamento, como conjunto de prácticas y como profesión., tal como lo expone Chiavenato (2009). Siempre tomando en cuenta que ésta es una de las áreas de las empresas que más cambios sufre a lo largo del tiempo.

Los recursos humanos como función o departamento hacen referencia a “la unidad operativa que funciona como un área del staff, como elemento que presta servicios en el terreno de reclutamiento, selección, formación, remuneración, comunicación, higiene

y seguridad en el trabajo, prestaciones, etc.”Posteriormente, el autor identifica como conjunto de prácticas de recursos humanos a la manera en la que una organización gestiona todas aquellas actividades mencionadas anteriormente (reclutamiento, selección, formación, compensación, seguridad, etc.). Por último, los recursos humanos como profesión hacen referencia a los profesionales del área que trabajan con los recursos humanos, ya sean industriólogos, médicos laborales, ingenieros industriales, administradores y formadores. (Chiavenato, 2009)

Luego de leer las definiciones propuestas, se deja en claro que la gestión de los recursos humanos tiene que ver, a grandes rasgos, con la administración de todas aquellas operaciones relativas a los empleados de la empresa, los profesionales que las ejecutan y la manera en la que son organizadas. Estos procesos suelen estructurarse de maneras diversas dentro de cada organización y existen variadas teorías que hacen alusión a las prácticas que debería contener la unidad de manejo de personal. A continuación se expondrán algunos modelos de estructura de recursos humanos que buscan dar orden a todas las tareas y funciones de esta área.

Se analizará en primer lugar la estructura propuesta por Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2007). Estos autores desglosan los principales procesos y prácticas que debe llevar a cabo una organización si quiere ser exitosa en el mercado. Estas prácticas son:

a) La planificación de los recursos humanos

Esta importante función debe estar enfocada primordialmente en la estrategia del negocio y en los objetivos que busca cumplir la organización a corto, mediano y largo plazo. La organización es la que decide qué estrategias implementar en cuanto a sus distintas áreas de trabajo y por lo tanto debe elegir cuáles serán aquellas estrategias de recursos humanos para que aporten a la organización y la permita desarrollarse. Éste es un “punto de partida” para todas las organizaciones, ya que se identifican las necesidades tanto cualitativas como cuantitativas de los colaboradores y así se tiene la información necesaria para atender las mismas. Es importante resaltar que existe la imperiosa necesidad de que la planificación de recursos humanos esté directamente vinculada con la estrategia de la organización. La planificación debe hacerse de manera preventiva.

b) El análisis de los puestos de trabajo

Se debe conocer qué se hace en cada cargo, cómo se hace y por qué se hace. También es necesario incluir las habilidades, fortalezas y competencias que se requieren para la correcta ejecución de las tareas de la posición. El análisis de los puestos de trabajo es “el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios.” Este es un proceso esencial del que dependen muchas de las demás actividades que lleva a cabo la unidad de recursos humanos.

c) La cobertura de necesidades de recursos humanos de la organización

En este punto en particular, Dolan et al. (2007) hablan de la importancia vital que tiene el reclutamiento como proceso para las organizaciones. El autor plantea que es a través este mecanismo que las organizaciones se dotan del personal más talentoso y adecuado para ejecutar sus operaciones. Cuando las empresas familiares crecen y se ven en la necesidad de adquirir personal, es sumamente importante que cuenten con técnicas de reclutamiento y selección adecuadas según su negocio y sus objetivos corporativos, que se cumpla con las leyes laborales y que el objetivo sea retener y fidelizar al personal una vez ingresado a la organización.

d) El desarrollo del individuo

El desarrollo del individuo tiene que ver con su crecimiento profesional y personal a largo plazo, así como con su formación que busca brindarle herramientas técnicas para hacerlo más diestro en alguna función o tarea en específico. Los programas de formación y desarrollo han generado muy buenos resultados en la gestión de recursos humanos. Dolan et al. (2007) explican que mejorar las capacidades de la gente puede aumentar su rendimiento, con la finalidad de eliminar las deficiencias y mejorar la productividad de la organización. Aunado a esto, el desarrollo del personal puede generar un mayor nivel de compromiso de los empleados hacia la organización, generando la sensación de que ese es un buen lugar para trabajar.

e) La evaluación de la actuación de los empleados

Esta técnica de evaluar el rendimiento o desempeño de los colaboradores es muy importante a la hora de saber de qué manera ellos están aportando a la organización. A partir de los resultados de estas evaluaciones es que se pueden tomar decisiones de gran importancia como promociones, traslados, extensiones de contrato, ajustes salariales y desarrollo del personal. Dolan et al. (2007) expresan que la evaluación de desempeño es “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro”. La aplicación de esta herramienta puede darle al empleador y a los supervisores de las unidades una clara visión de la calidad y la cantidad de trabajo que han venido realizando sus colaboradores. Es importante que de la mano de esta evaluación, exista un perfeccionamiento de los procesos y del rendimiento de los individuos y una retroalimentación efectiva.

f) La retribución de los empleados

Este punto se refiere a una parte extremadamente importante en recursos humanos: la compensación o recompensa que se les otorga a los empleados por sus servicios prestados y buen rendimiento. La remuneración total al empleado consta de su remuneración directa, que suele ser el salario y es de carácter monetario y la remuneración indirecta que son los beneficios que obtiene el trabajador. El sistema de retribución permite: atraer a posibles candidatos a un puesto de trabajo, retener a los buenos

empleados, motivar a los empleados y administrar los sueldos de conformidad con la normativa legal.

g) La gestión estratégica de los recursos humanos

Todas las organizaciones necesitan saber cuáles son sus debilidades y fortalezas en cuanto a sus recursos humanos, para hacerse cada vez más competitivas en el mercado. Para ello, se deben diseñar líneas de acción enmarcadas en la gestión estratégica de recursos humanos. Esta gestión debe ser vista de manera sistémica ya que influyen varios aspectos condicionantes tanto internos como externos. Los condicionantes internos tienen que ver con los aspectos propios de la organización como lo son: la alta gerencia, la estrategia, la cultura organizacional, la tecnología, la estructura y el tamaño de la organización. Por su parte dentro de las influencias externas se puede encontrar: la economía, la competencia nacional e internacional, la sociedad, las leyes y la demografía, de los cuales se explicarán los más relevantes:

h) La gestión de la salud, higiene y seguridad en el trabajo

A la organización “le preocupa la salud del empleado y su seguridad debido a los beneficios que supone tener una fuerza laboral saludable, aunque el interés actual está principalmente centrado en los efectos de los accidentes laborales” y a las implicaciones legales que puedan existir en distintos países. Las organizaciones tanto familiares como no familiares deben preocuparse por tener programas y estrategias que respondan a situaciones donde se vea perjudicada la salud de sus colaboradores. Es de gran importancia unir

esfuerzos entre recursos humanos desde la atención al cliente o al colaborador y los mismos para proteger de mejor manera a la fuerza laboral.

Una vez analizada la estructura de recursos humanos propuesta por Dolan et al. (2007), se busca tomar como referencia un modelo más actual como lo es el de Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) en donde se organizan las funciones de gestión de personal de una nueva manera. Estos autores engloban todas las tareas de recursos humanos en cinco grandes dimensiones:

a) Dirección y gestión de los recursos humanos

Se refiere a la forma de dirigir el trabajo, lo cual constituye uno de los procesos más dinámicos de la organización. Los directivos diseñan estructuras para organizar el trabajo en departamentos, equipos y tareas, de forma que se realice eficientemente y se obtenga un producto o servicio valioso para el consumidor. La labor de los especialistas en recursos humanos consiste en ayudar a los directivos a hacer un seguimiento y a documentar los cambios de contenido de cada puesto de trabajo definiendo un proceso denominado análisis del puesto de trabajo.

b) Contratación

Se refiere a atraer y contratar a las personas con el tipo y nivel de talento adecuado, lo que constituye elementos críticos de la eficacia empresarial. Hacerse con los empleados de mayor talento ha sido descrito como el trabajo más importante de la

dirección, así como saber retenerlos o gestionar sus desincorporaciones en momentos oportunos.

c) Desarrollo

Corresponde al proceso por el que se evalúa a un empleado, se identifican sus problemas de rendimiento y se le brinda la formación o capacitación requerida. Para realizar una buena evaluación del desempeño, se deberá además proporcionar información constructiva, generar retroalimentación y emprender acciones para mejorar. De esta forma se pretende que el empleado reciba un adecuado acompañamiento a lo largo de su carrera profesional en la empresa.

d) Retribuciones

El sistema de retribución es uno de los mecanismos más importantes a disposición de las empresas y los directivos para atraer, retener y motivar a los empleados de forma que se orienten a perseguir los objetivos de la organización. Así mismo, este sistema permite premiar el buen desempeño y garantizar estabilidad y bienestar al empleado.

e) Gobernanza

Se refiere al establecimiento de un sistema que permita una buena relación y comunicación entre la directiva, la gerencia y los empleados, así como negociaciones entre representantes de la empresa y de los trabajadores. Además la gobernanza abarca procesos

de fijación normas, gestión de la disciplina, y el resguardo de los derechos, integridad, seguridad y salud del personal.

Por último, se expondrá otro modelo de manera que se pueda comparar una vez más las dimensiones que integran la función de gestión de recursos humanos según la perspectiva de diversos autores. En este caso se presenta la estructura del Hudson Research&Consulting(2010), que desagrega la función de la gestión de recursos humanos en varias dimensiones y permite observar la relación que existe entre ellas, así como también su origen en la estrategia empresarial y su orientación a los resultados y objetivos organizacionales.



Gráfico 3: Gerencia Integrada de Talento

(Hudson Research&Consulting, 2010)

Esta estructura más reciente está compuesta de cuatro dimensiones que engloban las principales funciones del área de gestión de personal de las organizaciones:

a) Adquirir

Se refiere a atraer el mejor talento a la empresa y gestionar todos los procesos de ubicación del nuevo personal dentro de la organización. Comprende el mercadeo de las vacantes, reclutamiento, selección e inducción del candidato seleccionado.

b) Implementar

Significa poner en práctica la gestión del personal una vez ha ingresado a la compañía. Abarca la alineación de objetivos y metas, planificación de carrera, capacitación, formación y desarrollo y gestión del desempeño de los empleados.

c) Desarrollar

Comprende todos los procesos de planeación de carrera del empleado y la generación de identificación y compromiso con la empresa. Abarca la planificación laboral, cultura inclusiva, retención y *engagement*.

d) Evaluar

Se refiere a los procesos de medición de la eficiencia del talento humano y la definición del mejor talento para que ocupe posiciones clave en la empresa. Comprende la evaluación del personal, analíticas o mediciones del talento y la organización y planes de sucesión.

Tal como se pudo observar, los modelos de gestión del talento más actuales tienden a simplificarse y reducir el número de dimensiones que los integran. Esto hace mucho más sencilla su comprensión, implementación y puesta en práctica dentro de la empresa. (Bersin, 2010) Sin embargo, se puede evidenciar que muchas de las prácticas identificadas se hallan comúnmente en todas las teorías, por lo que se mantiene una estructura similar en la organización de los recursos humanos independientemente de los diversos modelos y teorías.

6. La estructura del departamento de recursos humanos en la empresa

Una vez comprendidas las dimensiones generales que conforman la gestión del talento en la empresa, es importante conocer de qué manera se estructuran todos estos procesos dentro de la organización en forma de departamento de recursos humanos.

Para Urquijo (2005), la organización del departamento de recursos humanos o su “departamentalización” se refiere al proceso administrativo 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. Cada compañía debe ordenar su área de gestión del talento humano de manera particular, evitando imitar la estructura de algún departamento de ya constituido en otra empresa, porque cada negocio es único y tiene características que deben ser tomadas en cuenta al momento de organizar sus procesos.

El autor indica en su obra las características de una departamentalización o estructuración óptima de la unidad de recursos humanos en la empresa. A continuación se exponen a forma de resumen:

a) Todas las funciones de manejo de personal se encuentran organizadas y cada una halla un sentido y lugar dentro de la organización.

b) La unidad de recursos humanos se desarrolla y crece constantemente de acuerdo a su potencial y al tamaño de la empresa.

c) Se hace necesario personal capacitado y especializado dentro de esta área.

d) Se practica la división del trabajo y se reparten las tareas en sub-unidades diferenciadas y especializadas.

e) Existe un ente supervisorioque regula que se mantenga la homogeneidad en las diversas funciones, coordina y controla convenientemente los procesos.

f) Se aplica el concepto directivo de la delegación de funciones. Los supervisores empoderan al resto de personal para que desarrollen las actividades del departamento.

g) Se planifican y definen los recursos económicos, de tiempo, físicos y humanos necesarios para llevar a cabo las tareas del departamento.

h) Se tiene clara la posición del área de recursos humanos dentro del organigrama de la empresa y su ubicación en relación a los otros departamentos.

Es tarea del profesional de relaciones laborales garantizar la existencia de un departamento de recursos humanos altamente organizado y estructurado en base los parámetros mencionados. Sus esfuerzos deben orientarse a la búsqueda de la mejor articulación de las funciones de la unidad de personal para ponerlas en marcha en beneficio de toda la organización.

7. Problemas de recursos humanos en empresas familiares

Tal como se ha venido explicando, los procesos de recursos humanos en las empresas familiares funcionan de manera particular y en ocasiones pueden ser difíciles de manejar generando una serie de complicaciones que impiden su correcto desarrollo. Esto se debe al solapamiento institucional que se presenta cuando convergen dos sistemas, uno social y otro económico: la familia y la empresa, según lo que explica Lansberg (1998). El mismo autor plantea de forma descriptiva cuatro problemas fundamentales que se presentan en las prácticas de recursos humanos de las empresas familiares, los cuales pueden servir de guía para comprender el desarrollo de la presente investigación. A continuación se profundizará acerca de cada uno de ellos:

7.1 Los problemas de selección de personal

Uno de los problemas fundamentales que tienen las prácticas de recursos humanos surge a la hora de seleccionar personal para la organización, ya que típicamente los familiares de los fundadores de la empresa tienen la creencia de que pueden “reclamar su espacio” en la organización por legitimidad familiar. Puede que ciertos miembros de la familia exijan determinados puestos de trabajo y oportunidades dentro de la empresa

únicamente por ser familia, sin tomar en cuenta necesariamente sus capacidades, competencias y fortalezas. Esto ocurre porque se tiene la creencia de que se debe ofrecer ayuda incondicional a los familiares que lo necesiten en ciertos momentos.

Este proceso puede ser un arma de doble filo ya que ciertamente se está ayudando a un familiar con un empleo estable, pero desde el punto de vista organizacional, los fundadores deben entender que la organización no puede convertirse en una organización de beneficencia social. El hecho de ingresar a personas sin las competencias y habilidades necesarias (sean o no familiares) va a afectar negativamente la efectividad de la organización, e incluso puede atentar contra la subsistencia de la misma.

Por estas razones, los fundadores muchas veces se encuentran en situaciones complicadas donde deben decidir entre la contratación o el despido de algún familiar incompetente, cuestión que puede afectar el nexo familiar.

7.2 Los problemas de compensación, beneficios y equidad interna

El área de compensación es una de las más delicadas a tratar en este aspecto. La remuneración a los familiares que están empleados en la organización también puede generar problemas para los fundadores. Lansberg (1998) plantea que este es un conflicto que es estructural por naturaleza y va a existir independientemente de la voluntad de los fundadores. Hay sociólogos que explican que las reglas, principios y la dinámica de *dar* y *recibir* beneficios en las familias son muy diferentes a los que regulan este mismo proceso en empresas. Este intercambio de recursos en la familia se basa en afectividad implícita que

busca satisfacer las necesidades y brindarle bienestar a la persona a largo plazo, y no se enfoca necesariamente en el valor específico de los bienes y servicios que se intercambian.

Por el contrario, el efecto de dar y recibir en una empresa está regulado por principios fundamentalmente económicos que exigen ser explícitos en cuanto al valor de los bienes y servicios intercambiados, incluso tomando en cuenta el marco de tiempo dentro del cual se realizará el intercambio. Lansberg (1998) propone “un día de trabajo justo por un día de salario justo”.

Dada la situación expuesta anteriormente, es común que a los fundadores de las empresas familiares tengan dificultades a la hora de discutir temas de compensación con sus familiares. La remuneración a los familiares se basa, frecuentemente, en principios ambiguos derivados de criterios tanto familiares como organizacionales que generan disfuncionalidad en estos procesos. Muy por el contrario del pensamiento común, las investigaciones Lansberg (1998) hace referencia a que en algunos casos los fundadores intentan dar bajas remuneraciones a los familiares para evitar caer en nepotismo.

Este tipo de prácticas no hace tanto daño durante las etapas formativas de la empresa, aunque cuando ya se alcanza la etapa de madurez, esto puede traer una serie de problemáticas. El hecho de ofrecer una remuneración muy baja o muy alta a los familiares empleados en la empresa independientemente de sus competencias y capacidades, puede ser contraproducente y conducir a la organización a una situación en la que los empleados competentes comenzarán a buscar empleo con una mejor oferta económica en otras

empresas, mientras que la empresa familiar retiene solamente a los empleados que son familiares pero no son los más competentes.

También suele presentarse que los fundadores intentan justificar que se ofrece poca o baja remuneración a los familiares porque ellos tienen “tienen la obligación de ayudar”. Sin embargo, los fundadores frecuentemente sienten que remunerando a los familiares de acuerdo a los salarios en el mercado de trabajo puede ser percibido por los empleados que no son familiares como “favoritismo”. En estos casos se evidencia que hay mucha confusión en cuanto a los principios de intercambio que deberían, en teoría, funcionar en el complejo contexto de empresas familiares. Además del intercambio “justo” que debe existir bajo estas premisas, el fundador debe encarar dos formas de justicia dominantes y diferentes.

En las relaciones familiares verticales (por ejemplo, relación entre padre e hijos), la forma de justicia dominante se origina por el concepto de necesidad, ya que los padres tienen la obligación moral y social de cubrir las necesidades de sus hijos con los recursos que tengan disponibles. Por otra parte, en las relaciones familiares horizontales (por ejemplo, relación entre hermanos), la forma de justicia dominante es la igualdad porque entre hermanos se supone que cada individuo merece iguales recursos y oportunidades.

Muy por el contrario, en la empresa opera un sentido de justicia que se basa en la meritocracia. Idealmente, los niveles salariales y los beneficios que percibe un empleado se determinan por su capacidad de alcanzar objetivos organizacionales y las

responsabilidades que van atadas con su cargo. En compensación, es mucho más funcional asignar una parte de los recursos a aquellos que son más productivos en su trabajo.

Las empresas familiares tienen una naturaleza dual de sistemas que hacen que sea más difícil para los fundadores encarar y resolver el problema de asignación de recursos de manera que sea consistente tanto con las formas de justicia que existen dentro de la empresa y dentro de la familia individualmente.

7.3 Los problemas de evaluación de personal y de desempeño

Evaluar a un familiar que sea empleado objetivamente es una tarea sumamente difícil, particularmente si la evaluación es de sus propios hijos. En primer lugar, es necesario definir la evaluación según Lansberg (1998): la evaluación es la valoración objetiva de la contribución de un individuo. Evaluar a los familiares de la empresa es difícil, entre otras razones, porque normalmente estas personas son vistas por “quiénes son” y no por “qué hacen”. Por lo tanto, ser objetivos y aplicar criterios a la hora de evaluar por desempeño a los familiares va en contra de los mismos principios de la familia.

En la empresa, el proceso de evaluación es necesario porque tiene la finalidad de identificar a aquellos colaboradores que contribuyen más al cumplimiento de los objetivos organizacionales, considerando que la empresa es un sistema que tiene como función primordial la productividad económica. Bajo esta premisa, se debe ver a los individuos como “medios” y “fines” para alcanzar ciertas metas determinadas. Consecuentemente, es normal que a los fundadores se les dificulte hacer una evaluación de

personal o de desempeño con criterios objetivos porque no se pueden conjugar las normas de justicia de la familia con las normas de justicia de la empresa.

7.4 Los problemas de adiestramiento, capacitación y desarrollo

Las prácticas aplicadas para adiestrar, capacitar y desarrollar al personal a su máximo potencial se ven afectadas de una u otra manera bajo el esquema de sistema familiar. Esto ocurre porque muchas veces a los fundadores se les dificulta identificar las necesidades individuales de sus colaboradores con las necesidades de la empresa. Desde el punto de vista familiar, estas prácticas deberían enfocarse en brindarles a los familiares toda la preparación que necesiten o que sea mejor para la persona, sin embargo, desde el punto de vista de la empresa la idea de aplicar capacitación, adiestramiento y desarrollo es para enfocarse en incrementar las habilidades del individuo para que cumpla de la mejor manera posible los objetivos organizacionales.

Es importante tener en cuenta que no siempre las necesidades de los familiares coinciden con las necesidades de la organización, es por esto que los fundadores suelen invertir recursos de la empresa en adiestramiento que no coincide con la misión, la visión y los valores de la organización sólo por proveerle al familiar una oportunidad de crecer y desarrollarse.

8. Desarrollo y madurez de la empresa familiar

Uno de los conceptos centrales de la presente investigación es el desarrollo, específicamente de procesos y prácticas de gestión del personal. Sin embargo, no se puede ahondar en este tema sin conocer detalladamente qué significa el término y cómo puede ser aplicado y evaluado en el mundo organizacional.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2014), el término *desarrollo* significa: “progreso o crecimiento, especialmente en el ámbito económico, social o cultural”. Por su parte la *madurez* se refiere al “último estado del proceso de desarrollo o adultez”. Por ende, estos conceptos van ligados el uno al otro y si se aplican al ámbito organizacional ayudarán a entender cómo una empresa avanza y se expande, y cuáles son sus estrategias para mantenerse en constante crecimiento.

La madurez de una empresa o sus procesos está asociada a la necesidad de reconocer las fortalezas y debilidades actuales para mejorar y alcanzar los más altos niveles de desarrollo en las diversas dimensiones en que se desea evolucionar, todo esto con la finalidad de hacer mejor a la organización en su conjunto. (García, 2013)

Para determinar el nivel de desarrollo de un negocio o sus procesos es necesario contar con un modelo de referencia que permita identificar en qué fase se halla la empresa en cuestión y si la misma ha logrado alcanzar o no la madurez en las dimensiones a evaluar. Ya desde los años ochenta se comenzaron a desarrollar esquemas de madurez en las incipientes compañías informáticas y en la actualidad existe una amplia variedad de modelos disponibles. (Universidad Santa María, 2006)

Según García (2013), estos modelos se concibieron, en principio para medir el desarrollo de los procesos de software, pero con el tiempo su aplicación se ha extendido a diversas áreas. Este autor señala que se han ejecutado hasta ahora:

a) Modelos de madurez de gestión de proyectos: enfocados al análisis y determinación del grado de desarrollo de procesos dentro de un determinado proyecto.

b) Modelos de madurez para investigación-acción en sistemas de información: busca aplicar las mismas prácticas de gestión de proyectos pero de manera incremental para garantizar una mejora continua de los sistemas de información.

c) Modelos de madurez de gestión del conocimiento: se implementan para ubicar el grado de evolución de una organización determinada en cuanto al manejo de su información y conocimiento general.

d) Modelos de madurez de habilidad de cambio o gestión de cambios: ubican a una organización en un determinado nivel de desarrollo con respecto a su capacidad y potencial para adaptarse a nuevas situaciones.

e) Modelos de madurez de capacidad: orientados a la medición de la capacidad de una organización para realizar o llevar a cabo una determinada actividad o función.

Unos de los principales modelos de capacidad son: CapabilityMaturityModel (CMM), SPICE, Bootstrap y Trillium. Dichos modelos engloban procesos de gestión de calidad, gestión de adquisición de nuevos productos e incluso gestión de recursos humanos (García, 2013), constituyendo este último el verdadero foco de la presente investigación.

Un modelo que posea como norte la medición del nivel de desarrollo de los procesos organizacionales debe considerar las mejores prácticas asociadas a ellos y a partir de allí establecer y definir ciertos niveles que permitan ubicar a la empresa en una determinada fase según las características que posea. En el caso de la gestión de recursos humanos, este modelo debe enfocarse en medir la capacidad de este departamento para cumplir con sus funciones, hacer una debida planeación, ejecutar oportunamente sus tareas y evaluar sus procesos. (Universidad Santa María, 2006)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se explicará el procedimiento investigativo que se llevó a cabo para poder determinar el nivel de desarrollo de las prácticas de recursos humanos de las empresas familiares de Caracas para el presente año 2016. Se expondrá a continuación, el diseño del estudio, la población y muestra que fue tomada en cuenta y las variables estudiadas. A su vez se darán a conocer los instrumentos y técnicas de recolección de datos utilizados y se hablará sobre la validez, confiabilidad y factibilidad de la investigación.

1. Tipo y diseño de investigación

Con base a la tipología establecida por Arias (2004) se puede definir esta investigación como un estudio descriptivo, que se centró en identificar el nivel de desarrollo de las prácticas de recursos humanos en el contexto de empresas u organizaciones familiares, con la finalidad de describir su grado de madurez y conocer de qué forma se manejan dentro de estos negocios en los que la familia es quien toma las decisiones y guía la organización.

Se estudió el nivel de desarrollo de las prácticas de gestión de recursos humanos, determinando la presencia o ausencia de las mismas en cada una de las empresas seleccionadas para la muestra, analizándolas por separado para poder describirlas en detalle y finalmente estableciendo conclusiones generales sobre su grado de madurez.

La presente, fue una investigación de campo, que según Tamayo y Tamayo (2001), es aquella que “se realiza con la presencia del investigador o científico en el lugar de ocurrencia del fenómeno”. De esta forma, se llevó a cabo un traslado físico a cada una de las empresas que forman parte de la muestra para obtener la información necesaria para este estudio de parte de los informantes clave. De igual manera, la investigación se realizó con base a la metodología no experimental, siguiendo lo establecido por Hernández, Fernández-Collado y Baptista(2006), quienes mencionan que un estudio no experimental es aquel en el cual no existe manipulación deliberada de las variables, sino que se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, siendo posteriormente analizados.

Por otro lado, Arias (2004) establece que, en este tipo de estudio, cada variable se analiza de manera independiente sin establecer relaciones entre ellas, ya que el objetivo fue observar y cuantificar los cambios que puedan presentar las variables analizadas. También es importante tener en cuenta que la presente investigación es de carácter transversal, como lo definen Hernández et al. (2006), ya que se recolectarán datos en un sólo momento, en un tiempo único.

2. Unidad de Análisis, población y muestra

2.1. Unidad de Análisis

La unidad de análisis para este estudio estuvo integrada por representantes del departamento o unidad de recursos humanos de empresas familiares, en las que fueron analizadas las prácticas de gestión del talento. En ocasiones se encontró que los mismos

dueños o directores de la empresa son quienes cumplen las funciones de personal, en dichos casos fueron éstos los individuos estudiados.

2.2. Población y Muestra

Para el presente estudio, la población abarca todas las empresas familiares pequeñas y medianas (PyMEs) de la ciudad de Caracas, en donde se encontró que no existe cámara o institución alguna que agrupe a este tipo de negocios, por ende, no es posible tener certeza del número exacto de empresas de familia que se encuentran registradas en la capital.

Es por esta razón que no fue posible calcular una muestra producto de una simple ecuación numérica de representatividad. Para este estudio fue necesario, en cambio, seleccionar de manera intencional una muestra que lograra reproducir a nivel micro el comportamiento de una población cuya magnitud es desconocida en la actualidad.

Según Vila Torre (2008), la representatividad de una muestra no tiene que ver necesariamente con el tamaño de ésta o el porcentaje de la población total que signifique, sino con la capacidad de reproducir a pequeña escala las características del total de elementos que la conforman. Siguiendo esta premisa se seleccionó una muestra de cuarenta (40) empresas y se garantizó que cumplieran con los siguientes criterios: 1) debe ser una empresa familiar, 2) debe contar con una unidad o departamento de recursos humanos y 3) debe ser una pequeña o mediana empresa (PyME).

Cada país tiene su propia definición de PyMe, sin embargo un grupo de trabajo del bloque del Mercosur (1992) desarrolló un criterio general para Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Venezuela. Según esta categorización, una pequeña empresa tiene un total de 11 a 50 empleados y en una mediana empresa el total de la nómina va desde 51 a 200 trabajadores. Este es el criterio que se aplicó para el presente trabajo investigativo.

A efectos de esta investigación, se considera empresa familiar aquella que cumple con los parámetros establecidos por Gallo (1995) y expuestos en el marco teórico, quien establece que una empresa será considerada familiar si cumple con las siguientes características principales: “1) una o dos familias poseen más del 50% de la propiedad, 2) existen miembros de la familia ocupando cargos directivos o ejecutivos en la empresa, 3) los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones”.

La representatividad de esta muestra viene dada entonces por las mismas características de cada una de las empresas seleccionadas, las cuales cumplen con todos los criterios expuestos anteriormente ajustándose perfectamente a los objetivos del estudio y permitiendo extraer la información pertinente para llevarlo a cabo.

3. Definición conceptual y operacional

La variable central de este estudio es el nivel de desarrollo de las prácticas de gestión de recursos humanos. Con el objetivo de estudiarla se establece previamente una definición conceptual y operacional.

3.1 Definición conceptual

La definición conceptual parte de la necesidad de hallar un modelo que permita visualizar las dimensiones que conforman el área de recursos humanos de una empresa y conocer y definir las prácticas y procesos que las integran.

A pesar de los múltiples modelos de gestión del talento que existen en la actualidad, es posible la creación o adaptación de los ya existentes en función de los intereses de quien pretende utilizarlos. En ese sentido, la presente investigación decidió adoptar y fusionar elementos de las teorías de Dolan et al. (2007), Gomez-Mejía, Balkin y Cardy (2008) y Hudson Research&Consulting (2010) expuestas previamente en el marco teórico, para crear una nueva estructura o modelo de recursos humanos con las dimensiones de la gestión del talento que se consideran pertinentes y determinantes para el estudio.

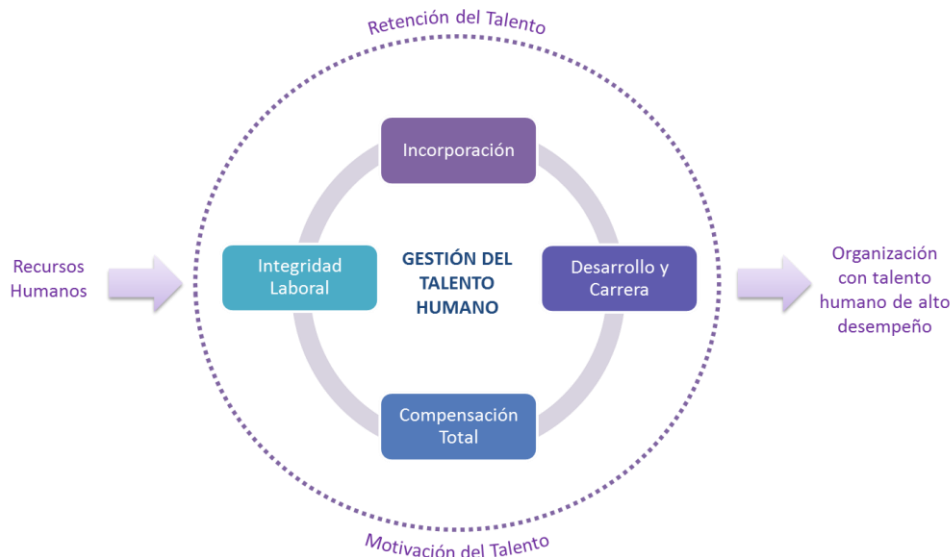


Gráfico 4: Estructura de la gestión del talento humano como base para la investigación.

(Elaboración propia)

Como se observa en la figura 5, la estructura propuesta abarca cuatro dimensiones de la gestión del talento humano: incorporación, desarrollo y carrera, compensación total e integridad laboral. Luego de hacer una amplia investigación de algunos modelos y estructuras de gerencia de personal a nivel mundial, se pudo notar que estas dimensiones logran englobar la mayor cantidad de prácticas y las más comunes en los departamentos de gestión de gente en las organizaciones.

Dentro de estas cuatro dimensiones se identificaron catorce (14) prácticas o sub-dimensiones que las componen. A continuación, una definición de cada dimensión de los departamentos de recursos humanos según el modelo elaborado y de las prácticas que se seleccionaron como claves dentro de ellas:

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).

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).

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 donde debe dirigir sus actividades y esfuerzos (Chiavenato, 2009).

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).

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).

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) *Compensación Total:* todo aquello que la empresa ofrece a un empleado como contraprestación de su trabajo.

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.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.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.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).

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.

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).

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).

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).

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).

3.2 Definición operacional

El nivel de desarrollo de las prácticas de recursos humanos estará medido en base a un modelo de madurez de capacidad ya que, tal como se expuso en el marco teórico, éstos resultan los más apropiados para estudiar procesos de personal.

Se tomó como referencia el modelo propuesto por el CMMI Institute: CapabilityMaturityModel (CMM). 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. Evalúa principalmente la planificación de tiempos y costos, la calidad de los resultados y la satisfacción de los clientes internos o externos. (CMMI Institute, 2007)

Dentro del modelo se identifican cinco (5) niveles de desarrollo, en los cuales se basa esta investigación para calificar los procesos de las empresas familiares estudiadas. Al ser medida de esta forma, la variable se comporta de manera discreta, ya que el objetivo es posicionarla en un nivel determinado. Sin embargo, para este estudio se decidió extraer no sólo la moda de respuesta, sino también el promedio de resultados, el cual permitirá identificar qué tan cerca o lejos se encuentran las empresas de cada nivel de desarrollo en particular, logrando así una apreciación más continua de la variable.

Los niveles de desarrollo de la escala CMM (CMMI Institute, 2007) contienen ciertas características particulares que los definen:

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.

Para medir el desarrollo de las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares de la muestra se tomó en cuenta el modelo CMM expuesto

anteriormente y se ubicó a las empresas familiares estudiadas en un determinado nivel de desarrollo para cada una de sus prácticas de recursos humanos.

Se definió cada nivel (desde el nivel 1 o inicial al nivel 5 u optimizado) para cada una de las prácticas de gestión de recursos humanos consideradas según la estructura elaborada y expuesta anteriormente. Siguiendo esta guía, se pudo ubicar de manera objetiva las prácticas de cada una de las empresas familiares en un grado de desarrollo específico. (Ver anexo 1)

4. Instrumentos y técnicas para la recolección y procesamiento de los datos

4.1 Descripción del instrumento

El presente instrumento (ver anexo 2) fue diseñado para esta investigación, por lo que logra adaptarse con facilidad a los requerimientos del estudio. El mismo estuvo estructurado en dos (2) secciones:

4.1.1 Sección I del instrumento

Solicita la información general de la empresa: nombre de la empresa, año de fundación, generación actual, sector al que pertenece, cargo del entrevistado, tiempo en el cargo y número de empleados.

Además, en esta sección se demandó información sobre la presencia de gobierno familiar en la empresa. Se indagó si en la organización se cuenta o no con

constitución o protocolo familiar y/o instituciones de familia tales como concejos, asambleas o comités.

Por último se indagó en el grado de estructuración de la unidad de recursos humanos de la empresa. Se determinó si la organización estudiada posee una unidad altamente estructurada, medianamente estructurada o poco estructurada.

Para definir cada escala, se tomó como referencia las características ideales de un departamento de recursos humanos con óptima estructura establecidas por José Ignacio Urquijo (2005) y expuestas anteriormente en el marco teórico. Este aporte permitió a los investigadores definir cada uno de los tres (3) grados de estructuración de una unidad de gestión del talento:

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.

La investigación se guió de estas definiciones para ubicar al área de gestión del talento humano de la empresa en una determinada escala y así completar el instrumento de recolección de datos.

4.1.2 Sección II del instrumento

Matriz de medición del grado de desarrollo. Es el momento de ubicar cada práctica de recursos humanos en un determinado nivel de desarrollo acuerdo al modelo CMM, valiéndose de la información obtenida en la entrevista y guiándose de la descripción de cada nivel expuesta en el apéndice. Además, como referencia para el contraste de la información, se añade un último ítem orientado a medir la apreciación global de los entrevistados sobre cada dimensión del área de recursos humanos.

Basándose en la definición de los niveles de desarrollo (anexo 1) se puede conocer qué datos deben ser recabados en la entrevista para poder ubicar a cada empresa en un determinado nivel de la escala CMM. Los resultados arrojarán un nivel de desarrollo específico por dimensión que permitirá extraer a su vez un nivel de desarrollo general de la gestión del talento humano por empresa.

Este instrumento no fue auto-administrado por los propios participantes del estudio, ya que existía una alta probabilidad de que los encuestados prefiriesen ubicar la gestión de recursos humanos de su empresa en los niveles más elevados, lo que muy probablemente los llevaría a mentir. Esto se debe a la fuerte deseabilidad social que caracteriza a los individuos, sobretodo en ambientes corporativos. Díaz de Rada (2010), indica que el sesgo de la deseabilidad social en cuestionarios implica responder no lo que es real sino lo que está bien visto ante los ojos del investigador (sin importar que sea un desconocido) y seleccionar la respuesta que los parámetros sociales indican como más apropiada. Para eliminar esta posibilidad, el instrumento fue administrado únicamente por los investigadores, quienes entrevistaron a los representantes de cada empresa para poder extraer información veraz que permitió determinar el nivel de desarrollo de cada práctica de recursos humanos.

Se utilizó una entrevista estructurada que busca, en todos los casos, recabar los mismos datos basándose en la información expuesta en el apéndice del instrumento donde se definen los niveles de desarrollo para cada una de las prácticas de recursos humanos del modelo y los aspectos que los caracterizan. Sin embargo, en cada caso, se abordaron los puntos de forma variada, dependiendo de las características de cada

compañía y del curso que tome la conversación con el entrevistado. El objetivo planteado fue lograr la mayor confianza y acercamiento con esta persona para obtener así respuestas más completas y sinceras.

4.2 Validez y confiabilidad

4.2.1 Validez

Se procedió a darle validez al instrumento colocándolo en manos de un panel de expertos compuesto por tres (3) jueces, académicos y docentes de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello. A cada uno de ellos le fue entregada una copia del instrumento junto con una breve descripción del mismo y los dos primeros capítulos de este trabajo de grado, a fin de hacerles conocer la intención de la investigación.

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. A partir de estas observaciones se procedió a realizar los cambios y correcciones pertinentes obteniéndose así una mayor adecuación y representatividad en la versión final.

4.2.2 Confiabilidad

Para garantizar la confiabilidad del instrumento se llevó a cabo, en primer lugar, una prueba piloto. Según Hernández et al. (2006) esta prueba consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra con características semejantes a la definitiva. De esta forma se somete a prueba no solo el instrumento de medición, sino también las condiciones de aplicación y los procedimientos involucrados. En este caso se analizó si los cuestionamientos formulados en la entrevista se comprenden y si el sistema completo de recolección de información es efectivo. Se evaluó el lenguaje y la claridad de las preguntas aplicando el instrumento a un representante del departamento de recursos humanos de la empresa familiar Servicios de Protección DAE, C.A antes de comenzar a entrevistar al resto de la muestra. Esto permitió verificar la efectividad del instrumento a utilizar.

En segundo lugar, el grado de confiabilidad del instrumento fue medido a través del cálculo de Alfa de Cronbach de los resultados de las 14 sub-dimensiones de todo el estudio. Como se puede observar a continuación, el mismo arrojó un puntaje de 0.9, estando por encima del 70% de confiabilidad en una escala del 0 al 1:

Alfa de Cronbach	N de elementos
,906	14

Tabla 2: Alpha de Cronbach

Adicionalmente, se pudo evidenciar que todos los ítems asociados a las prácticas de recursos humanos que integran el instrumento contribuyen a incrementar su confiabilidad, ya que, si se elimina alguno de ellos, su índice de Alfa de Cronbach disminuye en alguna medida, como se muestra en la tabla siguiente:

Dimensión	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Reclutamiento	,892
Selección	,890
Inducción y Colocación	,893
Carrera y Sucesión	,905
Gestión del desempeño	,905
Adiestramiento y Capacitación	,900
Compensación financiera	,895
Beneficios	,895
Planes de incentivo	,903
Balance vida-trabajo	,902
Jurídico-legal	,904
Negociación colectiva	,906
Normas y Procedimientos	,898
Seguridad y Salud	,906

Tabla 3: Alpha de Cronbach si se elimina algún elemento

4.3 Aplicación del instrumento

Este instrumento fue aplicado a todos los individuos representantes de la Directiva o área de recursos humanos de cuarenta (40) empresas de la ciudad de Caracas, quienes voluntariamente se ofrecieron a colaborar con el estudio. Estas empresas fueron:

0800 Papel, C.A	Inmobiliaria Las Colinas 900, C.A
Aluminios Dabo, C.A.	Inversiones Nuevacima, C.A. (VISO)
Ancor Cosmetics, C.A	Iskia, S.A
Art Grafic Fotolit II, C.A	LC Ingeniería II, C.A
Automercado Fodalin, C.A.	Mafeca 2000 Operadora, C.A
Carrosan, C.A	Materiales Guayabal, C.A
Casamanía Ferretería, CA.	Molinos Hidalgo, C.A.
Central de Escaleras y Ascensores, C.A	Nini y Amalia Novedades Italianas, C.A
Coverplus, C.A.	Nonna Bella Ristorante - Pizzeria, C.A
Droguería del Oeste, C.A.	Operadora de Concretos La Concepción, C.A
Electrodiesel 444, C.A.	Overart, C.A.
Electrogalvánica Moderna, C.A	Panadería Pastelería La Bendición de Dios, C.A
Etiquetas Grafalco, C.A.	Piñaterías El Venezolano, C.A.
Ferretería Industrial La Rueda, C.A	Promotora Lesa, C.A.
Festejos Da Luigi, C.A.	Raoudy Sports, C.A.
Glasses G3, C.A	Solditeca, C.A.
Grupo Onda Nueva, C.A.	Teleplastic, C.A.
Hotel Torre Molinos, C.A	Tipografía Chacao, C.A
Hoyos Foto Estudio, C.A.	Unidad Oftalmológica González-Sirit, C.A
Impresión Gráfica Grafalco, C.A.	Universo de Pata, C.A.

Tabla 4: Listado de empresas de la muestra

Se entrevistó a cada uno de los representantes de las empresas mencionadas a través de una conversación formal, en un ambiente de confianza y dentro de un entorno conocido para el entrevistado como la sede o instalaciones del negocio.

Se utilizó la misma estructura del instrumento propuesto en este trabajo como base para formular las preguntas de la entrevista. De allí se originaron conversaciones que permitieron extraer un gran contenido histórico, cultural y organizativo de cada una de las familias y empresas estudiadas.

Estos datos recabados fueron de utilidad para ubicar a las organizaciones en un determinado nivel de desarrollo en materia de gestión del talento humano y enriquecieron el análisis que hizo esta investigación con respecto a los resultados obtenidos posteriormente, guiando el curso de las conclusiones a las que se llegaron en definitiva

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentarán los resultados obtenidos luego de un mes de trabajo de campo en la ciudad de Caracas aplicando el instrumento anteriormente presentado a cuarenta (40) pequeñas y medianas empresas familiares. Seguidamente, dichos resultados serán analizados y llevados a discusión, en donde se establecerán comentarios en base a lo observado objetivamente durante toda la investigación.

1. Descripción de la Muestra

En primer lugar se hará una presentación de las características de las cuarenta (40) empresas familiares de la muestra. Se dará a conocer cómo están distribuidas según antigüedad, sector económico, generación de la familia involucrada en el negocio, tamaño o número de empleados, estructura de su departamento de recursos humanos y presencia de gobierno familiar en la empresa.

1.1 Según la antigüedad de la empresa

De toda la muestra, 5% (2 empresas) fueron fundadas en la década de los años cuarenta, 12,5% (5 empresas) fueron fundadas en los años cincuenta, 12,5% (5 empresas) fueron fundadas en los años sesenta, 15% (6 empresas) fueron fundadas en los años setenta, 17,5% (7 empresas) fueron fundadas en los años ochenta, 25% (10 empresas) fueron fundadas los años noventa, sólo un 10% (4 empresas) fueron fundadas entre el año 2000 y 2010 y finalmente 2,5% (1 empresa) fue fundada a partir del año 2011. Esto quiere

decir que la mayoría de los negocios estudiados tienen, al menos, veinte años en el mercado por lo que se habla entonces de empresas consolidadas y con cierta perduración en el tiempo.

1.2 Según el sector económico

Las cuarenta (40) pequeñas y medianas empresas familiares pertenecen a distintos sectores de la economía, la mayoría de ellas (un 30% o 12 empresas) corresponden al sector comercio, en tanto que 20% (8 empresas) se ubican en el sector servicios, 12,5% (5 empresas) se encuentran en el sector construcción, 10% (4 empresas) pertenecen al sector industria, otro 10% adicional (4 empresas) al sector de industria gráfica, 7,5% (3 empresas) corresponden al sector manufactura, 2,5% (1 empresa) se halla en el sector cultura, otro 2,5% (1 empresa) pertenece al sector hotelería y turismo, 2,5% (1 empresa) se encuentra en el sector seguros y finanzas; y finalmente un 2,5% (1 empresa) pertenece al sector agrícola. Esta distribución tan variada permite que se observe el comportamiento de los negocios de familia en distintas áreas económicas, lo que resultó en una ventaja para el estudio.

1.3 Según la generación involucrada en el negocio

La generación del linaje familiar involucrada en las empresas de la muestra es relevante para la presente investigación. En tal sentido, se obtuvo que el 70% (28 empresas) se encuentran actualmente dirigidas por miembros de la segunda generación de la familia, mientras que un importante 30% (12 empresas) están siendo ya dirigidas por miembros de la tercera generación. Si bien no se halló ningún negocio que hubiese llegado

a manos de una cuarta generación, este resultado ya resalta la capacidad transgeneracional de las empresas estudiadas. Según Habbershon y Williams (1999), cuya teoría fue comentada en el capítulo II (marco teórico), las familias que se comprometan y garanticen el traspaso generacional del patrimonio son aquellas que podrán ser consideradas verdaderas “familias empresarias”.

1.4 Según el tamaño de la empresa o el número de empleados

De las cuarenta (40) empresas entrevistadas, la mayoría de ellas (67,5% o 27 empresas) son consideradas pequeñas al contar con una nómina que oscila entre los 11 y los 50 empleados según el criterio de Mercosur (1992). Mientras que el 32,5% (13 empresas) tienen entre 51 y 200 empleados, siendo consideradas empresas medianas según el mismo criterio.

1.5 Según la estructura del departamento de recursos humanos de la empresa

Luego de la recolección de datos, se halló que un 20% (8 empresas) posee un departamento de recursos humanos poco estructurado, en la mayoría (52,5% o 21 empresas), esta unidad se encuentra medianamente estructurada y en el restante 27,5% (11 empresas), el departamento de recursos humanos es altamente estructurado. Según los criterios tomados para esta investigación y expuestos previamente en el capítulo III (marco metodológico), el hecho de que la mayoría de los negocios logren contar con un área de gestión del talento medianamente estructurada quiere decir que el personal que la conforma planifica y distribuye claramente sus funciones. Sin embargo, no se organizan los procesos por área y la supervisión se centraliza en un único ente. Esta unidad apoya a los demás

departamentos de la empresa y se actualiza con regularidad pero no logra expandirse o crecer.

1.6 Según la presencia de gobierno familiar en la empresa

De las cuarenta (40) empresas estudiadas, tan sólo un 12,5% (5 empresas) cuentan con un protocolo o constitución familiar, y con respecto a las instituciones de familia como asambleas, comités, consejos, etc. se puede afirmar que sólo un 20% (8 empresas) gozan de ellas. Esto quiere decir que más del 80% (32 empresas) no tienen instalada ninguna forma de gobierno de familia.

Según lo que establece la Corporación Financiera Internacional (CFI) (2011), cuya postura se expuso en el capítulo II (marco teórico), no contar con un gobierno de familia afecta la organización y disciplina en la compañía familiar, puede generar conflictos entre los parientes y dificulta la gestión de la empresa.

2. Nivel de desarrollo por prácticas de recursos humanos

A continuación se presentarán y analizarán los resultados obtenidos en cuanto al nivel de desarrollo de cada una de las catorce (14) prácticas de recursos humanos contenidas en las cuatro (4) dimensiones de la estructura de gestión del talento elaborada para este estudio: incorporación, desarrollo y carrera, compensación total e integridad laboral. (ver gráfico 4).

2.1 Incorporación

En esta dimensión, se evaluó el nivel de desarrollo de las siguientes tres (3) prácticas: reclutamiento, selección e inducción y colocación del personal. Para cada una de ellas se obtuvieron resultados particulares en cuanto a su grado de desarrollo.

2.1.1 Reclutamiento

En cuanto a esta práctica, se determinó que un 15% (6 empresas) de la muestra se ubican en nivel 1 de la escala de desarrollo CMM, en tanto que 32,5% (13 empresas) se ubican en el nivel 2, 30% (12 empresas) en el nivel 3, y finalmente un 22,5% (9 empresas) en nivel 4. (ver gráfico 5).

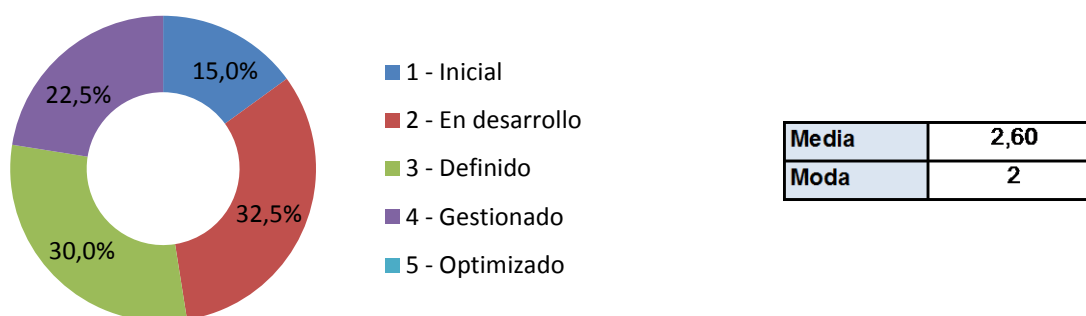


Gráfico 5: Nivel de desarrollo de la práctica: Reclutamiento

Una media aritmética de 2,6 demuestra que en promedio las empresas familiares de Caracas tienden hacia un nivel 3 o *definido* en sus procesos de reclutamiento de personal. Esto quiere decir que el proceso se planifica en el tiempo y se definen los

recursos a ser utilizados. Además se cuenta con algunas técnicas o herramientas de atracción de talento capacitado y se cuenta con personal que apoya en la ejecución de estos procesos. Sin embargo, en este nivel, la eficiencia del proceso de reclutamiento no suele medirse y las técnicas utilizadas pueden no ser siempre las más efectivas o las más actuales e innovadoras.

2.1.2 Selección

En selección de personal, un 15% (6 empresas) se ubican en el nivel más bajo de la escala, 35% (14 empresas) se hallan en nivel 2, un 27,5% (11 empresas) en nivel 3, un 17,5% (7 empresas) en nivel 4 y únicamente 5% (2 empresas) en el nivel 5. (ver gráfico 6)

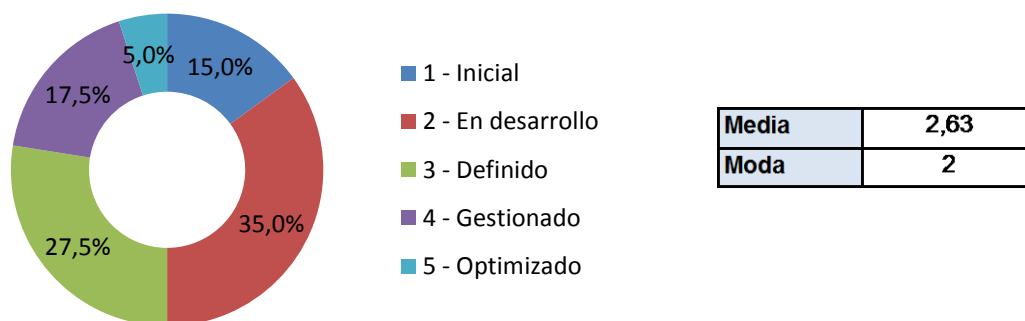


Gráfico 6: Nivel de desarrollo de la práctica: Selección

La media aritmética de 2,63 indica que en promedio, las empresas de la muestra tienden a alcanzar un nivel 3 o *definido* en sus prácticas de selección de talento humano. Esto indica que este proceso suele planificarse en plazos de tiempo y guiarse por

un perfil del cargo, aunque el mismo generalmente ha sido elaborado de manera informal, levantando la información del puesto sin ningún criterio metodológico definido. En muchos casos este perfil no se encuentra siquiera escrito sino que pertenecen al conocimiento común de los responsables de selección de talento. El resultado es que la persona seleccionada no siempre posee todas las características necesarias para ocupar el puesto. Aunado a esto, la evaluación de candidatos no está estandarizada y se ejecuta a criterio de los responsables del proceso, quienes no siempre suelen ser profesionales expertos.

2.1.3 Inducción y colocación de personal

En esta área, el 50% (20 empresas) se ubicaron entre los dos niveles más bajos de la escala y en el nivel 3 se agrupó la mayoría de ellas (42,5% o 17 empresas). Tan solo un 5% (2 empresas) alcanzaron el nivel 4 y apenas 2,5% (1 empresa) logra ubicarse en el nivel 5. (ver gráfico 7)

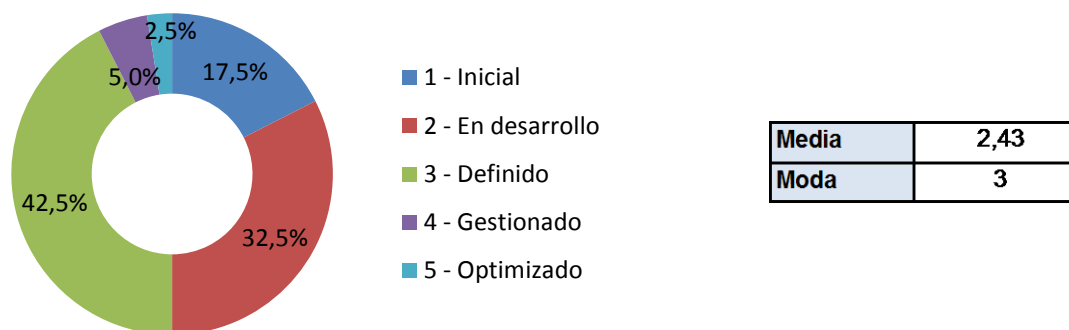


Gráfico 7: Nivel de desarrollo de la práctica: Inducción y colocación

La media aritmética en este caso fue de 2,43, pues en promedio la tendencia es hacia un nivel 2 o *en desarrollo* con respecto a los procesos inductivos a la empresa. Este resultado demuestra que el proceso de colocación de nuevo personal se lleva a cabo frecuentemente pero con poca planificación y sin delimitar plazos de tiempo para su ejecución. En este nivel el proceso de inducción no está estandarizado y no se cuenta con un manual o material inductivo formal, simplemente la persona encargada de ejecutarlo lo hace según su propio criterio. Además hasta este punto no se abre espacio para la medición y evaluación del proceso, por lo que puede haber oportunidades de mejora que no están siendo identificadas.

2.2 Desarrollo y carrera

Dentro de esta dimensión, se evaluó el nivel de desarrollo de las siguientes tres (3) prácticas: planes de carrera y sucesión, gestión del desempeño, y adiestramiento y capacitación.

2.2.1 Carrera y sucesión

El 20% (8 empresas) se ubicaron en nivel 1, seguido del 30% (12 empresas) en el nivel 2, mientras que en el nivel 3 se ubica el 27,5% (11 empresas) y por último el 22,5% (9 empresas) en el nivel 4. Ninguna de las organizaciones de la muestra alcanzó el nivel 5. (ver gráfico 8)

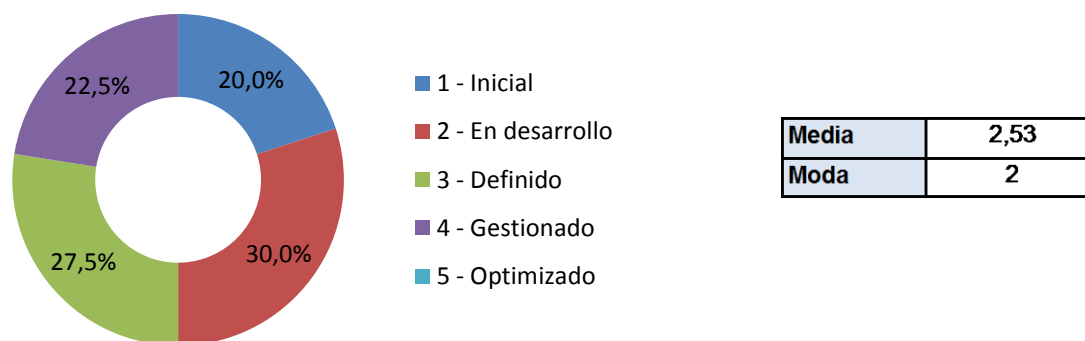


Gráfico 8: Nivel de desarrollo de la práctica: Carrera y sucesión

La media aritmética es de 2,53 mostrando la tendencia de las compañías a ubicar sus prácticas de carrera y sucesión, con cierta dificultad, hacia un nivel 3 o *definido*, que indica que el proceso se planifica y se establece como objetivo traspasar la empresa de una generación a otra aunque no existen lineamientos claros para alcanzarlo. Sin embargo, en el gráfico se puede observar como los datos estuvieron distribuidos bastante proporcionalmente entre los 4 niveles más bajos de la escala en tanto que ninguna empresa logra ubicarse en el nivel 5 u *optimizado* porque, para que esto ocurra, todavía es necesario que el proceso sucesorio sea acompañado por expertos y que se vincule a la nueva generación con la empresa capacitándola y entrenándola para asumir el rol de sus predecesores.

2.2.2 Gestión del desempeño

Un 32,5% (13 empresas) se encuentran en el primer nivel de la escala CMM, seguido por un 42,5% (17 empresas) en el segundo nivel. En el tercer nivel se ubica un 15% (6 empresas) de la muestra, el 7,5% (3 empresas) se ubican en el nivel 4 y un restante 2,5% (1 empresa) en el nivel 5. (ver gráfico 9)

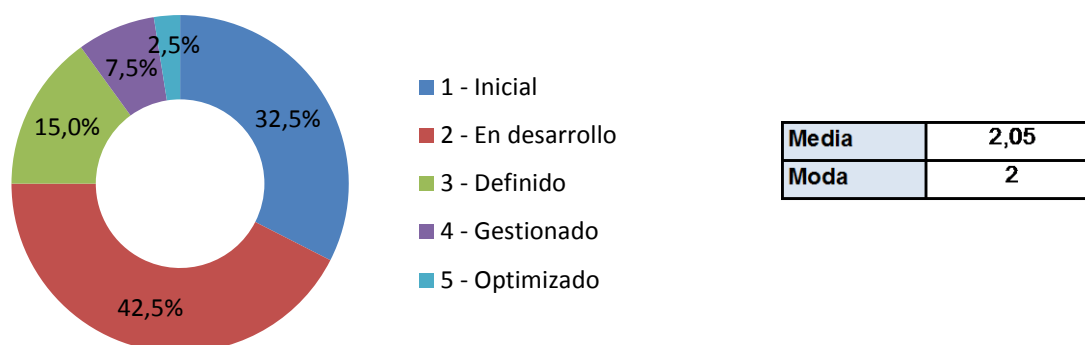


Gráfico 9: Nivel de desarrollo de la práctica: Gestión del desempeño

La media aritmética de 2,05 indica que en promedio, toda la muestra tiende a ubicar sus procesos de gestión del desempeño en nivel 2 o *en desarrollo*. Esto quiere decir que en las empresas familiares de Caracas se suele evaluar el desempeño de los empleados y se planifica este proceso para ser ejecutado periódicamente. Sin embargo, el mismo no se lleva a cabo a través de un instrumento de evaluación formal y los resultados que se obtienen no suelen ser tomados en cuenta para emprender acciones dentro de la compañía. No se otorga valor a la información recabada luego de las evaluaciones a los trabajadores.

2.2.3 Adiestramiento y capacitación

En el primer nivel se encuentra el 25% (10 empresas) de la muestra, seguido de un 20% (8 empresas) de la misma en el segundo nivel. En el nivel 3 se ubica un 45% (18 empresas) y continúa un último 10% (25 empresas) en el nivel 4. Ninguna de las compañías alcanzó el nivel 5 de desarrollo. (ver gráfico 10)



Gráfico 10: Nivel de desarrollo de la práctica: Adiestramiento y capacitación

La media aritmética de 2,40 hace saber que en promedio, la tendencia de la muestra es hacia un nivel 2 o *en desarrollo* en cuanto a los procesos de adiestramiento y capacitación de las empresas familiares. Este resultado demuestra una empresa que brinda al personal herramientas de capacitación esporádicamente o cuando se presenta la urgencia de hacerlo. Para este nivel no se identifican las verdaderas necesidades de adiestramiento de los empleados y no se ejecuta un plan basado en este criterio. Además, el proceso de adiestramiento y capacitación no es medido ni evaluado.

2.3 Compensación total

Dentro de esta dimensión, se evaluó el nivel de desarrollo de las siguientes cuatro (4) prácticas: compensación financiera, beneficios, planes de incentivo y balance vida-trabajo.

2.3.1 Compensación financiera

Se ubica un 32,5% (13 empresas) en el nivel 2 y 47,5% (19 empresas) en nivel 3, mientras solo un 15% (6 empresas) alcanzan el nivel 4, y un restante 5% (2 empresas) se ubican en el nivel 5. (ver gráfico 11)

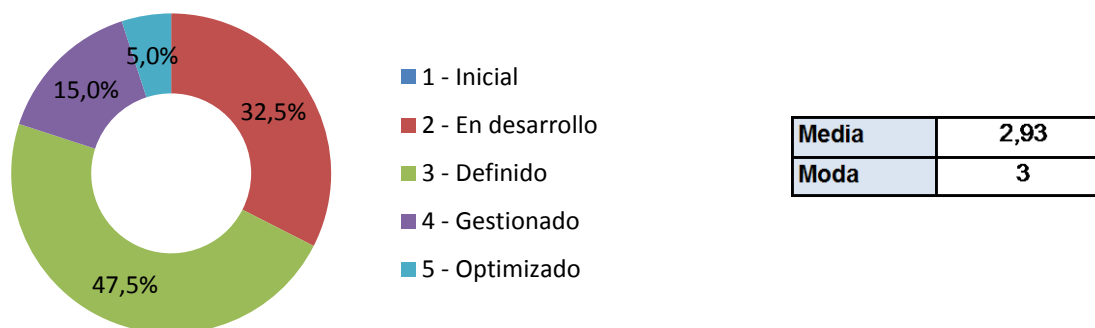


Gráfico 11: Nivel de desarrollo de la práctica: Compensación financiera

La media aritmética de 2,93 asegura que en promedio, los procesos de compensación financiera de la muestra tienden a ubicarse en nivel 3 o *definido* de la escala de desarrollo CMM. Esto refleja que la empresa garantiza tener una estructura de sueldos

donde se planifican variaciones según prácticas de mercado y donde se tiene cuidado con la equidad salarial dentro de la organización. No se suele medir la eficacia de las prácticas salariales ni la satisfacción de los empleados y no se realizan cambios o se innova en este ámbito.

2.3.2 Beneficios

En cuanto a esta práctica, se evidencia poca concentración de negocios en el nivel 1 (tan solo un 5% o 2 empresas). Por su parte, el 40% (16 empresas) se encuentran ubicadas en el nivel 2, mientras que el 32,5% (13 empresas) se encuentran en el nivel 3, y el 20% (8 empresas) se encuentran en el nivel 4. En el nivel más avanzado de desarrollo se encuentra solo un 2,5% (1 empresa) con prácticas optimizadas. (ver gráfico 12)

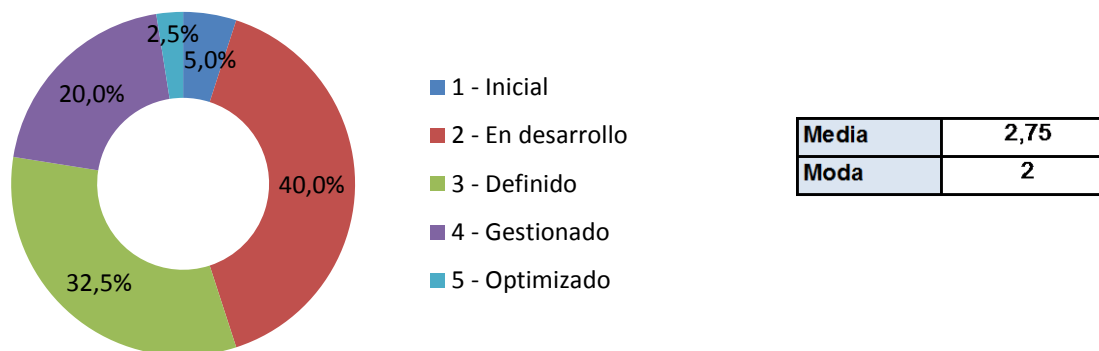


Gráfico 12: Nivel de desarrollo de la práctica: Beneficios

Una media aritmética de 2,75 demuestra que, en promedio, las empresas tienden a mantener sus prácticas de beneficios laborales hacia un nivel 3 o *definido*. Este resultado demuestra un interés por acordar los beneficios ofrecidos con aquellos que se han hecho comunes en prácticas de mercado. A este nivel, no se suele medir la eficacia de los procesos de distribución de beneficios ni la satisfacción de los empleados ante ellos y no es común realizar cambios o innovar en este ámbito.

2.3.3 Planes de incentivo

Un importante 40% (16 empresas) se ubican en el nivel más bajo de desarrollo mientras que el 50% (20 empresas) se posicionan entre los dos niveles siguientes, quedando poco porcentaje de ellas en los grados más elevados, un 7,5 % (3 empresas) en el nivel 4 y un restante 2,5% (1 empresa) en nivel 5. (ver gráfico 13)

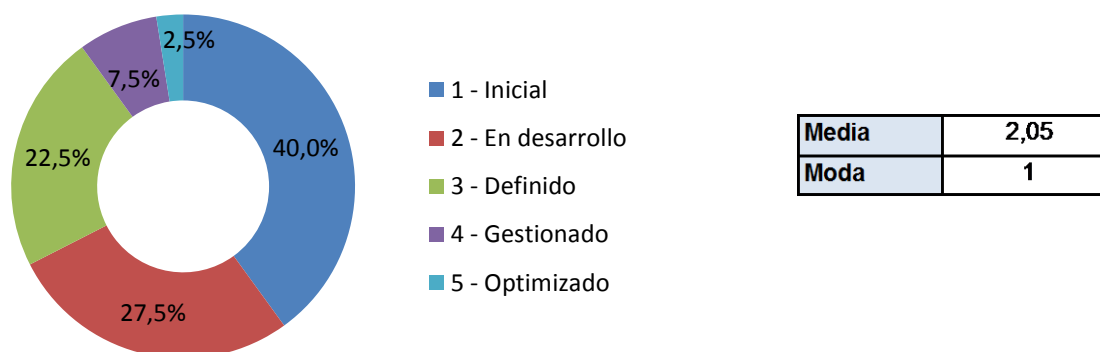
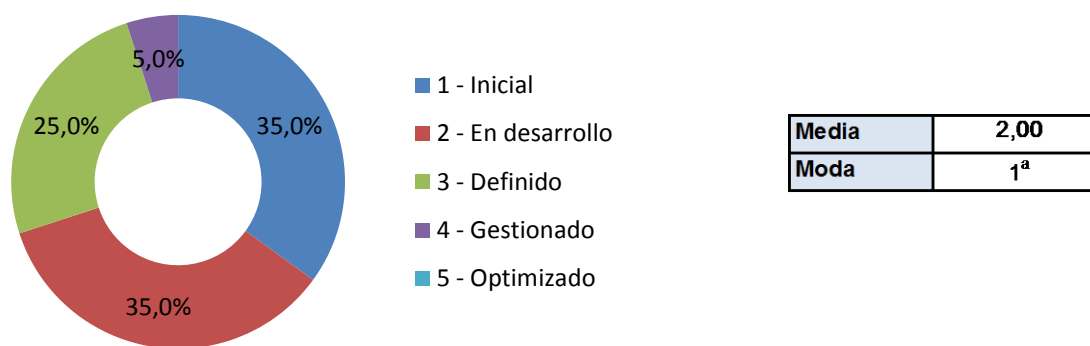


Gráfico 13: Nivel de desarrollo de la práctica: Planes de incentivo

La media aritmética se ubica en 2,05 dejando saber que, en promedio, las empresas mantienen sus prácticas o planes de incentivo en un nivel 2 o *en desarrollo*. Este nivel indica que los planes de incentivo son ejecutados a criterio de los responsables de área, directivos o supervisores con poca planificación y sin establecimiento de objetivos.

2.3.4 Balance vida-trabajo

Se evidencia un 70% (28 empresas) de la muestra distribuidas equitativamente entre los niveles 1 y 2 de la escala de desarrollo, mientras que un 25% (10 empresas) se posicionan en nivel 3 y un último 5% (2 empresas) en el nivel 4. Conviene señalar que ninguna de las empresas familiares entrevistadas fue posicionada en el nivel 5 de desarrollo, en esta práctica. (ver gráfico 14)



a. Existen varias modas. Se muestra el menor de los valores.

Gráfico 14: Nivel de desarrollo de la práctica: Balance vida-trabajo

Al observar la media aritmética de 2 se evidencia que, en promedio, las empresas mantienen sus prácticas de balance vida-trabajo en un nivel 2 o *en desarrollo*. Esto demuestra que estos planes se establecen según los criterios del personal supervisorio de la empresa, sin ningún parámetro formal. Asimismo, la eficiencia de los procesos en este ámbito no suele ser medida y no son ejecutados o planificados por profesionales con experiencia en el área.

2.4 Integridad laboral

En esta dimensión se estudiaron los niveles de desarrollo de las siguientes cuatro (4) prácticas: jurídico-legal, negociación colectiva, normas y procedimientos y seguridad y salud laboral. A continuación se presentan sus resultados.

2.4.1 Jurídico-legal

En cuanto a esta práctica se encontró que ninguna empresa forma parte del nivel 1 de desarrollo, mientras que 7,5% (3 empresas) alcanzan el nivel 2. Puede evidenciarse cómo predomina claramente el nivel 3 de desarrollo, ubicándose allí el 70% (28 empresas), seguido de un 15% (6 empresas) en el nivel 4, mientras que un 7,5% (3 empresas) se posicionan en el nivel 5. (ver gráfico 15)

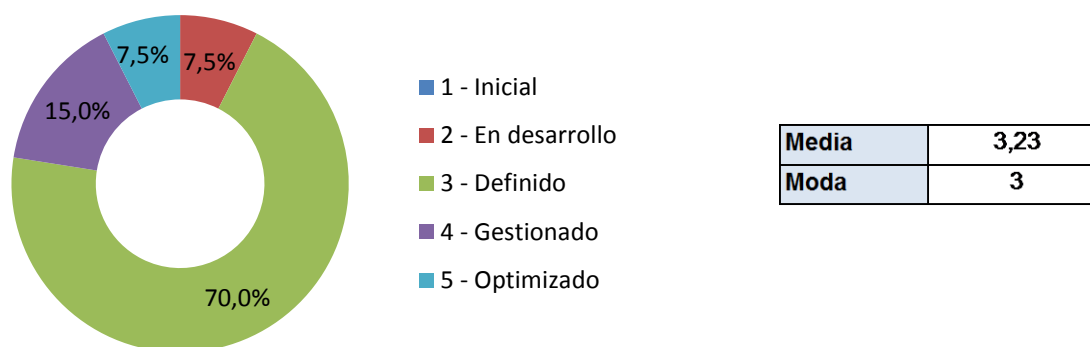


Gráfico 15: Nivel de desarrollo de la práctica: Jurídico-legal

La media aritmética de 3,23 establece que, en promedio, las empresas estudiadas alcanzaron el nivel 3 o *definido* de la escala de desarrollo en sus prácticas jurídico-legales. Este resultado significa que la gran mayoría de las empresas familiares de Caracas toman acciones en materia jurídico-legal y cumplen a cabalidad con la legislación y con los entes gubernamentales en materia laboral. Suelen contar en algunos casos con la asesoría de abogados y establecen un plan según la situación que se presente.

2.4.2 Negociación colectiva

El 30% (12 empresas) se ubican en el nivel 1, seguido por un 15% (6 empresas) ubicadas en el nivel 2, luego, un 40% (16 empresas) en el nivel 3 y el resto de las compañías se distribuye con un 12,5% (5 empresas) en el nivel 4 y un 2,5% (1 empresa) en el nivel 5. (ver gráfico 16)

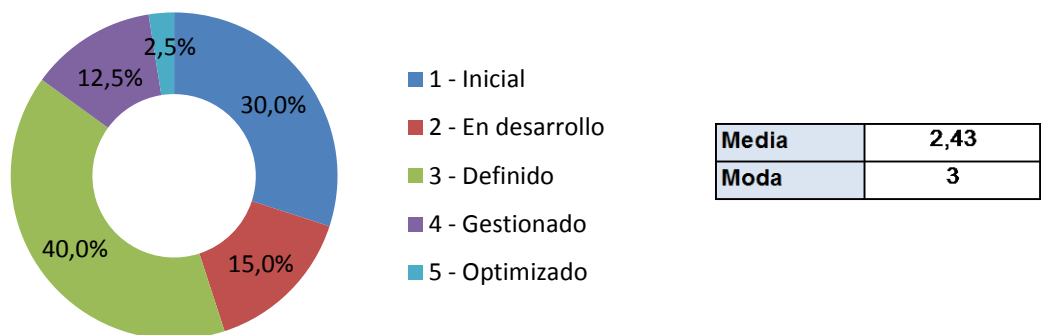


Gráfico 16: Nivel de desarrollo de la práctica: Negociación colectiva

La media aritmética de 2,43 hace saber que, en promedio, el nivel de desarrollo resultó ser de 2 o *en desarrollo* para todas las empresas en sus prácticas de negociación colectiva. Esto quiere decir que las empresas suelen tener negociaciones con los trabajadores, sin embargo, a este nivel, no existe aún establecimiento formal de uniones de trabajadores o sindicatos y no se pactan contratos colectivos.

2.4.3 Normas y procedimientos

Un 62,5% (25 empresas) se ubican entre los niveles 1 y 2 de la escala, en tanto que 15% (6 empresas) y 20% (8 empresas) alcanzan los niveles 3 y 4 respectivamente y tan sólo un 2,5% (1 empresa) logra ubicarse en el nivel 5. (ver gráfico 17)

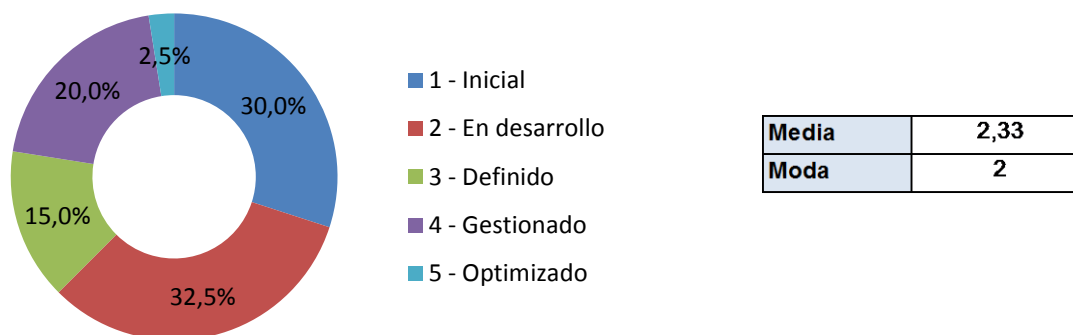


Gráfico 17: Nivel de desarrollo de la práctica: Normas y procedimientos

La media aritmética de 2,33 afirma que, en promedio en la mayoría de las empresas familiares estudiadas, los procesos de establecimiento de normas y procedimientos se posicionan en el nivel 2 o *en desarrollo* de la escala CMM. Este resultado demuestra que en las empresas familiares estudiadas se han establecido algunas normas y procedimientos internos a criterio de los dueños o directivos del negocio y sin seguir parámetros formales para definirlos. Estas políticas no se encuentran necesariamente escritas en forma de manual y no es común que existan sistemas correctivos en caso de su incumplimiento. Además, no se hacen modificaciones o actualizaciones de las mismas.

2.4.4 Seguridad y salud laboral

En esta práctica, el 22,5% (9 empresas) se posicionaron entre los niveles 1 y 2, mientras que un importante 47,5% (19 empresas) alcanzaron el nivel 3 de la escala de desarrollo, seguido de un 25% (10 empresas) en el nivel 4 y, por último, en el nivel 5 sólo se ubica un 5% (2 empresas). (ver gráfico 18)

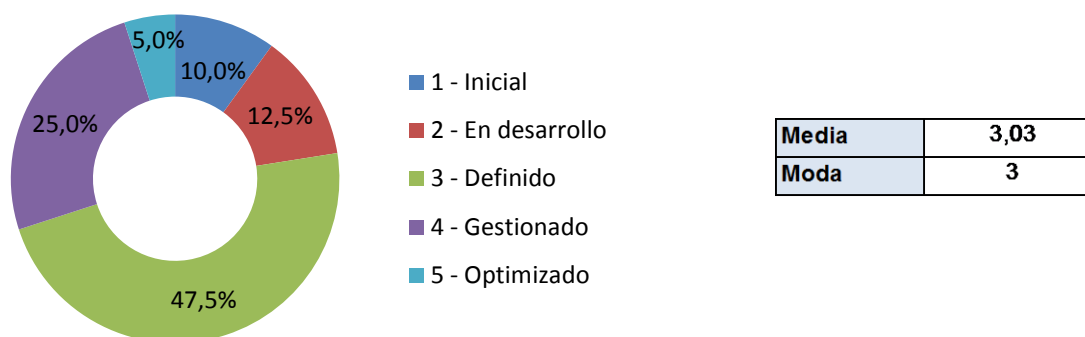


Gráfico 18: Nivel de desarrollo de la práctica: Seguridad y salud laboral

La media aritmética de 3,03 demuestra que, en promedio, las empresas estudiadas mantienen sus prácticas de seguridad y salud en un nivel 3 o *definido* de la escala CMM. Dicho nivel representa que, las empresas familiares de Caracas suelen llevar al día todos los requerimientos legales en materia de seguridad y salud laboral, estableciendo un plan a mediano y largo plazo para cumplir a cabalidad con lo que exige la Ley Orgánica de Protección y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT). A pesar de esto, la eficacia de estas prácticas no suele ser evaluada en la compañía y no existe preocupación por adaptar lo establecido en la ley a las características y condiciones particulares de cada negocio. Simplemente se sigue la normativa vigente en este ámbito y no se suele innovar o expandir el alcance de los planes de seguridad y salud.

3. Nivel de desarrollo global de la gestión de recursos humanos

En este momento se dará a conocer el resultado general por dimensión estudiada, que indica el grado de desarrollo de los negocios de la muestra en cada una de ellas. Estos datos serán analizados tomando como referencia algunas de las teorías ya expuestas dentro del capítulo I (planteamiento del problema) y II (marco teórico) del presente trabajo de investigación. Además, se calculará el nivel general de desarrollo de los procesos de recursos humanos en las organizaciones estudiadas con motivo de obtener un único dato que explique la situación de profesionalización y desarrollo del área de gestión del talento en las empresas familiares de Caracas.

	Incorporación	Desarrollo y carrera	Compensación Total	Integridad laboral	Nivel de desarrollo global
Media	2,55	2,33	2,43	2,75	2,51
Moda	2	2	1	3	2

Tabla 5: Nivel de desarrollo global de la gestión de recursos humanos

3.1 Integridad Laboral

Como se puede observar en la tabla 5, la dimensión de recursos humanos que se encuentra más desarrollada en las empresas familiares de la ciudad de Caracas es la de Integridad Laboral, cuyos resultados arrojaron una media aritmética de 2,75, lo que indica que el nivel de desarrollo de las prácticas de manejo del personal en esta área tiende hacia un nivel 3 o *definido* de la escala CMM.

A la luz de este resultado se puede interpretar que las empresas familiares de Caracas desarrollan sus prácticas de integridad laboral (jurídico-legal, negociación colectiva, normas y procedimientos y seguridad y salud laboral) mediante estándares, herramientas y procedimientos, ejecutando acciones de una manera establecida formalmente por la organización.

Este resultado se puede explicar analizando la teoría de Rodríguez y Vidal (2011), quienes establecen que actualmente una de las principales preocupaciones de las empresas familiares es el correcto cumplimiento de las leyes, debido a que en nuestro país hoy día existen cambios constantes en la legislación y en los procedimientos del sistema regulatorio. Además, las constantes amenazas a la propiedad y las nacionalizaciones de diversas empresas privadas ha hecho que los empresarios busquen adecuar sus prácticas jurídico-legales estrictamente a los requerimientos gubernamentales. Por esta misma razón es que los procedimientos que abarcan negociación obrero-patronal y seguridad y salud de los trabajadores se mantienen altamente desarrollados y adecuados a los lineamientos legales. El objetivo no es sólo mantener la integridad del empleado sino además cumplir con la ley y evitar sanciones.

Ahora bien, si se indaga en los procesos de normas y procedimientos, se puede hallar la teoría De la Iglesia (2008), quien establece que en estos negocios, mantener las normas y procedimientos resulta complejo, ya que en muchos casos, los mismos miembros de la familia suelen tomar ventaja de su posición como accionistas de la compañía e incumplen las reglas establecidas, por lo que el desarrollo de un sistema normativo no resulta una tarea sencilla de ejecutar. Sin embargo, el mismo autor agrega que

en ocasiones, los procedimientos y reglas que se siguen en este tipo de organizaciones, aunque no se establezcan de manera formal, suelen estar implícitos en la cultura del negocio y son los mismos que se vienen practicando por uso y costumbre y aquellos que han sido establecidos desde el nacimiento de la compañía, por lo tanto están arraigados en su esencia y se desarrollan y evolucionan en la misma medida en que la empresa lo hace.

Todo lo anteriormente mencionado demuestra por qué en cuanto a esta dimensión de recursos humanos, el nivel de desarrollo se denotó más elevado que en las demás.

3.2 Incorporación de personal

Tal como se demuestra en la tabla 5, seguidamente se ubica la dimensión de Incorporación de Personal con una media aritmética de 2,55 que pareciera indicar también, aunque con mayor dificultad, una tendencia hacia el nivel 3 o *definido* de la escala.

Esto quiere decir que en las empresas de la muestra, las prácticas de incorporación de personal (reclutamiento, selección e inducción) se ejecutan de forma estandarizada y se llevan a cabo a través de la utilización de herramientas de apoyo y procesos formales, en tanto que sus procesos no suelen evaluarse o reinventarse con motivo de mejorar e innovar.

Se puede comprender dicho resultado si se presta atención a la teoría de Lansberg (1998), quien establece que en cuanto a reclutamiento y selección de personal, las empresas familiares enfrentan todo un reto, principalmente porque no existe una clara

delimitación entre los roles que se ocupan dentro del linaje y los que se ejecutan dentro de la empresa. Muchos miembros de la familia suelen sentirse en el derecho de reclamar posiciones o cargos dentro del negocio sin poseer las competencias necesarias para ocuparlos. Sin embargo, si bien esto puede en muchos casos afectar la estabilidad del negocio, también es posible, tal y como le explica Reid (1998), que la inclusión de los parientes contribuya al involucramiento de la familia en la empresa y garantice que los puestos clave siempre estén ocupados en tanto que los familiares no suelen abandonar la empresa como lo haría cualquier otro empleado. Ante esto, Fernández (2006) establece que en los negocios de familia se desarrolla una especie de contrato tácito entre los miembros del linaje para con la organización, por lo que estos empleados se identifican con ella y no tienden a abandonarla.

De igual forma, el mismo Fernández establece que siempre que los parientes se involucren en la empresa, los procesos inductivos al incorporarse a la compañía suelen ser mucho más simples, en tanto que ya estas personas traen consigo lo que el autor llama “el espíritu familiar”, que no es más que el profundo conocimiento de la cultura, normas y objetivos de la institución.

3.3 Desarrollo y carrera

En tercer lugar se encuentra la dimensión de Desarrollo y Carrera con una media aritmética de 2,33 que indica posicionarse en nivel 2 o *en desarrollo*.

Este resultado demuestra que los negocios estudiados llevan a cabo sus prácticas de desarrollo y carrera (planes de carrera y sucesión, gestión del desempeño y

adiestramiento y capacitación)de forma planificada y siguiendo objetivos, pero no se establecen formalmente los tiempos y recursos a utilizar para cumplir con estas tareas y el personal que las ejecuta no siempre es el más especializado.

Lo obtenido se puede explicar de la mano de la opinión de De la Iglesia (2008), quien establece que, en los negocios de familia se ven afectados los planes de carrera y sucesión ya que muchas veces el sucesor no se encuentra realmente preparado para asumir la dirección de la empresa u ocupar cargos directivos, es allí donde se hace imperante un correcto entrenamiento y capacitación del heredero antes de que se presenten problemas mayores en la dirección de la empresa que lleguen a desestabilizar toda su estructura.

Con respecto a la gestión del desempeño, Lansberg (1998) indica que en las organizaciones familiares, al no haber una clara separación entre el afecto entre parientes y las relaciones laborales, se hace complejo evaluar objetivamente a los empleados evitando favoritismos entre los parientes y el resto de los trabajadores. Normalmente en estos negocios, va contra los mismos valores fraternales identificar fallas de rendimiento o de conducta y mucho más si esto conlleva algún tipo de sanción o correctiva.

Derivado de esta misma falta de objetividad entre familiares, nuevamente Lansberg (1998) resalta en su teoría lo difícil que puede llegar a ser identificar las necesidades de adiestramiento y capacitación en los empleados. Es normal que se desee brindar altas oportunidades de desarrollo profesional a aquellos que son parientes en tanto que no se define quién necesita realmente el impulso de la empresa para expandir sus

habilidades y mejorar sus destrezas. Por su parte, Reid (1998) tiene otra perspectiva que indica que, en casos contrarios, es posible que los familiares no puedan identificar las áreas de oportunidad de sus parientes porque el afecto fraternal no les permite ver defectos en ellos y por lo tanto, no se toman a tiempo las medidas de capacitación para mejorar el desempeño de estos. Independientemente de cual sea la razón, queda claro que la familiaridad del negocio puede afectar el desarrollo de las prácticas de adiestramiento y formación de los empleados.

3.4 Compensación total

Por su parte, la dimensión que se encuentra menos desarrollada es la de Compensación Total con una media aritmética de 2,43 que indica que el nivel de desarrollo que la caracteriza tiende a ser 1 o *inicial*.

Esto quiere decir que en las empresas familiares entrevistadas, las prácticas de compensación total (compensación financiera, beneficios, planes de incentivo y balance vida-trabajo) abarcan objetivos incumplidos, tienen una falta de desarrollo de procesos y no están en capacidad de innovarse.

Tal como lo explica De la Iglesia (2008), es común que en empresas de familia el sistema de compensación financiera, beneficios y planes de incentivo de los empleados no se alinee con el de aquellos que llevan el apellido familiar, a quienes se les suelen conceder remuneraciones más significativas para garantizar el bienestar de los parientes. Esto sin duda trae impacto sobre la equidad interna de la organización y puede generar descontento en el resto de los trabajadores.

Con respecto al balance vida-trabajo ocurre algo similar, el mismo De la Iglesia (2008) hace saber a través de su teoría que, así como las remuneraciones no se establecen equitativamente en las empresas de familia, así mismo, las responsabilidades y tiempo libre no se distribuyen de la misma manera. Es común que en este tipo de organizaciones, aquellos que gozan de la familiaridad puedan manejar su tiempo de forma más laxa en tanto que se les permite negociar el cumplimiento de sus obligaciones debido a que su bienestar y comodidad atañe directamente a los directivos de la empresa porque son sus parientes. Con respecto a este punto, el mismo autor agrega que si bien ser parte de la familia puede aliviar en cierta forma la carga laboral y el peso de las responsabilidades, también existe un peso extra que considerar, ya que es frecuente que en estos negocios bidimensionales los problemas del hogar se lleven a la empresa y viceversa, haciendo que se vea afectada en gran medida la vida familiar fuera del ambiente corporativo.

Todo lo expuesto deja en evidencia las complicaciones que pueden presentarse en empresas familiares dentro del ámbito de la compensación del empleado y explica el bajo nivel de desarrollo obtenido en esta dimensión estudiada.

3.5 Resultado global de la gestión de recursos humanos

Para extraer el resultado global se promediaron los resultados por dimensión para cada empresa y se obtuvo el nivel de desarrollo general en los procesos de recursos humanos de toda la muestra. La media aritmética de 2,51 indica que la mayoría de las empresas familiares de Caracas tienden a mantener su gestión de talento humano en un nivel 3 o *definido* de la escala de desarrollo CMM. A efectos de la presente investigación, la

obtención de un nivel 3 indica que las prácticas de gestión del talento humano en las compañías familiares de la ciudad capital se encuentran planificadas en base a objetivos definidos (generalmente a corto o mediano plazo). Las mismas se ejecutan siguiendo procedimientos tradicionalmente establecidos en la organización y se llevan a cabo a través de herramientas y procesos estandarizados. Sin embargo, la media de 2,51, si bien tiende a 3 no denota todavía un amplio alcance de este nivel, por lo que hay que tomar en cuenta que aún se presentan fallas en cuanto a la gestión de personal de las empresas familiares de la capital. Dentro de estos negocios no se ha logrado instalar un sistema que permita evaluar la eficiencia de dichos procesos y medir objetivamente sus resultados, así como tampoco se ha hecho presente un mecanismo de actualización, modificación e innovación en las prácticas de recursos humanos y no es común que se tomen acciones para aumentar cuantitativamente la eficiencia de los procesos de manejo del personal.

4. Correlación entre los resultados reales y las apreciaciones de los entrevistados

En este apartado se presenta las apreciaciones de los entrevistados con respecto al nivel de desarrollo de cada una de las dimensiones de gestión del talento de las empresas que representan. Estas apreciaciones fueron registradas previo a la totalización de resultados y se refiere a esa impresión que tiene cada representante de la compañía sobre la madurez de sus procesos de manejo de personal. (ver tabla 6)

	Nivel de desarrollo real		Nivel de desarrollo apreciativo	
	Media	Moda	Media	Moda
Incorporación	2,55	2	2,63	2
Desarrollo y carrera	2,33	2	2,40	2
Compensación Total	2,43	1	2,50	2
Integridad laboral	2,75	3	2,90	3
Nivel de desarrollo Global	2,51	2	2,61	2

Tabla 6: Nivel de desarrollo según la apreciación de los entrevistados

La desviación típica obtenida de la comparación entre los resultados reales y apreciativos es bastante baja, alcanzando un valor de 0,51, lo que pone en evidencia que los datos se encuentran bastante agrupados y los valores son muy cercanos entre sí.

Seguidamente se analizará la correlación que existe entre dichas apreciaciones con relación a los niveles de desarrollo reales obtenidos como resultado del estudio.

		Nivel de desarrollo Real
Apreciaciones Globales	Correlación de Pearson	,770**
	Sig. (unilateral)	,000

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola).

Tabla 7: Correlación entre los resultados reales y las apreciaciones de los entrevistados

Tal como se expone en la tabla 7, la correlación que existe entre el nivel de desarrollo real obtenido en las cuatro (4) dimensiones de gestión del talento estudiadas, resultó ser alta, positiva(0,77) y significativa en el nivel 0,01, lo que indica que un mayor nivel de desarrollo real se asocia directamente con un mayor nivel de desarrollo según las apreciaciones de los representantes de las empresas entrevistadas. De esta forma se puede afirmar que la evaluación apreciativa que hacen estos individuos puede ser un predictor de los resultados a obtener luego de la totalización de los resultados reales.

5. Correlaciones entre los resultados y las características de la muestra

La tabla 8 muestra las correlaciones existentes entre el nivel de desarrollo general de la gestión de recursos humanos de las empresas estudiadas con las características de la misma muestra. En este sentido, se presentará cada correlación y su significancia:

a) Antigüedad: correlación baja, negativa (-0,12) y no significativa, que indica que un mayor nivel de desarrollo se asocia levemente con un número de año menor (mayor antigüedad de la empresa). Esto quiere decir que a mayor antigüedad del negocio se garantiza en baja medida un mayor grado de madurez en su gestión de recursos humanos.

b) Generación involucrada en el negocio: correlación baja, positiva (0,22) y no significativa, que indica que un mayor nivel de desarrollo se asocia levemente con un mayor número de generaciones involucradas en el negocio. Esto quiere decir que al haberse heredado la empresa más veces se garantiza en baja medida un mayor grado de madurez en su gestión de recursos humanos.

c) Grado de estructura del departamento de RR.HH: correlación media, positiva (0,57) y significativa en el nivel 0,01, que indica que un mayor nivel de desarrollo se asocia medianamente con una mejor estructura del departamento de recursos humanos de la empresa. Esto quiere decir que, una unidad de gestión del talento más estructurada garantiza en cierta medida un mayor grado de madurez en la gestión de recursos humanos de la empresa.

d) Tamaño de la empresa: correlación baja, positiva (0,15) y no significativa, que indica que un mayor nivel de desarrollo se asocia levemente con un mayor tamaño de la empresa. Esto quiere decir que una empresa más grande (con mayor número de empleados) garantiza en baja medida un mayor grado de madurez en su gestión de recursos humanos.

e) Presencia de Protocolo familiar: correlación baja, negativa (-0,33) y significativa en el nivel 0,05. Siendo el nivel 1 “existencia de protocolo familiar” y el nivel 2 “no existencia de gobierno familiar”, este resultado indica que un mayor nivel de desarrollo, se asocia levemente con el nivel 1 (existencia de protocolo familiar). Esto quiere decir que la presencia de un protocolo familiar en la empresa garantiza en baja medida un mayor nivel de desarrollo en su gestión de recursos humanos.

f) Presencia de Institución familiar: correlación baja, negativa (-0,35) y significativa en el nivel 0,05. Siendo el nivel 1 “existencia de instituciones familiares” y el nivel 2 “no existencia de instituciones familiares”, este resultado indica que un mayor nivel de desarrollo, se asocia levemente con el nivel 1 (existencia de instituciones familiares). Esto quiere decir que la presencia de instituciones familiares en la empresa garantiza en baja medida un mayor nivel de desarrollo en su gestión de recursos humanos.

		Nivel de desarrollo
Antigüedad	Correlación de Pearson	-,125
	Sig. (unilateral)	,222
Generación Involucrada	Correlación de Pearson	,196
	Sig. (unilateral)	,113
Grado de estructura de RR.HH	Correlación de Pearson	,570**
	Sig. (unilateral)	,000
Tamaño	Correlación de Pearson	,158
	Sig. (unilateral)	,165
Protocolo familiar	Correlación de Pearson	-,339*
	Sig. (unilateral)	,016
Institución familiar	Correlación de Pearson	-,359*
	Sig. (unilateral)	,011

****.** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola).

***.** La correlación es significativa en el nivel 0,05 (1 cola).

Tabla 8: Correlaciones entre los resultados y las características de la muestra

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

Luego de analizar los datos obtenidos, se procederá en el siguiente capítulo a establecer las conclusiones que trajeron consigo los resultados de la investigación realizada al ser contrastados con aquello que se observó durante el trabajo de campo y con la teoría sobre la que se fundamenta este estudio.

Según el FamilyFirmInstitute (2013), las empresas familiares conforman dos tercios de la población de negocios alrededor del mundo y representan un alto porcentaje del producto interno bruto mundial. Antiguamente se pensaba que estas compañías correspondían a pequeños emprendimientos, pero hoy sabemos que, tal como establece Monteferrante (2010), las empresas familiares representan un estilo de negocio muy efectivo, que cuenta con millones de testimonios de éxito a nivel mundial, pero a la vez constituyen una forma de organización sumamente compleja que enfrenta grandes vicisitudes a lo largo de su existencia.

Para que una empresa familiar tenga éxito, perdure en el tiempo y trascienda de generación en generación, es necesario que su gestión sea impecable, (Monteferrante 2010) sabiendo que el nivel de desarrollo de sus procesos indicará la madurez de la organización y dará fe de esa sostenibilidad y estabilidad. De ahí la importancia de medir este factor.

Con la gente representando aproximadamente el cincuenta por ciento del presupuesto operativo de las industrias (Astrachan y Kolenko, 1994), resulta necesario que en la misma medida que se profesionalicen todas las áreas de la empresa, así mismo se desarrollen las prácticas de gestión de los recursos humanos y se identifique en qué grado de madurez se hallan estos procesos. El objetivo de esta investigación fue precisamente determinar el nivel de desarrollo de las prácticas de recursos humanos de pequeñas y medianas empresas familiares con la finalidad de indagar en este tema y generar un resultado valioso.

En Venezuela, muy corto es el camino que se ha recorrido en materia de investigación sobre empresas familiares, más aún si hablamos de estudios acerca de la gestión y dirección de recursos humanos en este tipo de empresas. (Exaudi, 2011), es por ello que un gran aporte para la bibliografía de nuestro país ha sido haber ejecutado este estudio en la ciudad de Caracas, seleccionando una muestra representativa de cuarenta (40) empresas familiares de la capital.

Según la teoría que ya se ha venido trabajando y que ha sido expuesta en el capítulo II (marco teórico), existen ciertos problemas que pueden presentarse dentro de las empresas familiares debido a complicaciones en el momento de la sucesión y delegación de funciones, conflictos con los no miembros de la familia, conflictos internos en la familia, falta de profesionalización de algunos procesos, pérdida de la competitividad del negocio o conflictos de valores, como bien lo establece De la Iglesia (2008). A estos problemas se debe sumar la dificultad de establecer un gobierno de familia formal y estructurado que aporte orden, disciplina y estabilidad al negocio entre parientes. (CFI, 2011) Todo esto

afecta considerablemente a la empresa y conlleva, en muchos casos al lento desarrollo y profesionalización de sus prácticas.

Aunado a esto, tal como lo establecen Rodríguez y Vidal (2007), en Venezuela no es sólo la familiaridad de la empresa la que puede llegar a generar problemas en estos negocios, sino que además, hay que tomar en cuenta que las compañías familiares del país se encuentran inmersas actualmente en un entorno económico, político y social complejo y que este ambiente puede afectar la integridad de la organización haciendo que su desarrollo sea lento y atropellado. Los autores indican que el complejo entorno empresarial venezolano abarca cambios constantes en la legislación y sistemas regulatorios, nacionalización de diversos sectores de la economía, amenazas a la propiedad privada, aumento del consumo y escasez de productos, barreras administrativas, inseguridad e inestabilidad legal y que la combinación de estas adversidades hacen que la empresa familiar venezolana deba reinventarse para poder sobrevivir. La medición del impacto de estos factores sobre la gestión de la empresa podría, por sí mismo, constituirse en todo un tema de estudio.

Las dificultades mencionadas hasta ahora se hacen notar en toda la amplitud de los negocios de familia, incluyendo, por supuesto, el ámbito de la gestión de recursos humanos. La teoría de Lansberg (1998) plantea que estos inconvenientes se manifiestan en todas las prácticas de gestión del talento incluyendo selección, compensación, evaluación, adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal.

Basado en la teoría del CMMI Institute (2007) y en su modelo de madurez empresarial CapabilityMaturityModel compuesto por cinco (5) niveles de desarrollo y expuesto anteriormente en el capítulo III (marco metodológico), el presente estudio logró identificar el grado de desarrollo en el que se encuentran las prácticas de recursos humanos, agrupadas en cuatro (4) dimensiones según la estructura de gestión del talento construida como base para este trabajo de investigación. (ver gráfico 4) Estas dimensiones fueron: incorporación de personal, desarrollo y carrera, compensación total e integridad laboral.

La dimensión Integridad Laboral, así como Incorporación de Personal se posicionan en un nivel 3 o *definido* de la escala de desarrollo CMM, lo que indica que sus procesos se ejecutan mediante estándares, herramientas y procedimientos, emprendiendo acciones de una manera establecida formalmente por la organización. Sin embargo, los mismos no suelen ser medidos y evaluados por lo que identificar y corregir fallas resulta complejo.

Por su parte la dimensión de Desarrollo y Carrera, se ubica en un nivel 2 o *en desarrollo* de la escala, lo que indica que contienen procesos planificados y siguen objetivos, pero no se establecen formalmente los tiempos y recursos a utilizar para cumplir con estas tareas y el personal que las ejecuta no siempre es el más indicado para ello.

Así mismo, la dimensión Compensación Total alcanza sólo el nivel 1 o *inicial* de la escala, lo que demuestra que los procesos que la conforman abarcan objetivos incumplidos, no se encuentran establecidos formalmente en la organización y no están en capacidad de innovarse, expandirse o desarrollarse.

Finalmente y de manera global, la investigación identificó que la gestión de recursos humanos de las pequeñas y medianas empresas familiares de Caracas (Venezuela) para el año 2016 se encuentra en un nivel 3 o *definido*, sin embargo, la media obtenida de 2,51, si bien tiende a 3 no denota todavía un amplio alcance de este nivel, por lo que hay que tomar en cuenta que aún se presentan fallas en cuanto a la gestión de personal estas empresas. Por supuesto, no se alcanzan aún los niveles más elevados de la escala CMM. Esto quiere decir que las mismas son planificadas siguiendo objetivos previamente establecidos y se ejecutan generalmente, de la forma tradicional que se ha venido manteniendo desde los inicios de la compañía. Estos procesos no suelen ser evaluados o medidos de forma objetiva para identificar problemas o fallas en los mismos, por lo que su actualización y mejora no se lleva a cabo frecuentemente. La mayoría de los negocios no dirigen esfuerzos para aumentar cuantitativamente la eficiencia de sus procesos de manejo del personal y no suelen innovar en esta área.

Lansberg (1998) manifiesta que la profesionalización de las prácticas de la empresa familiar es clave para sostenerla en el tiempo y a través de las distintas generaciones, así como también Astrachan y Kolenko (1994) encuentran una fuerte relación entre las buenas prácticas de gestión de la empresa familiar con respecto a la supervivencia del negocio. Por su parte, Habbershon y Williams (1999) establecen que el “factor familiar” o *familiness* es lo que permitirá tanto el éxito empresarial como familiar y éste se refiere a la suma de las capacidades que tenga la compañía, incluyendo por supuesto, sus capacidades en materia de gestión del talento. Por lo tanto, se entiende que la dirección de esfuerzos hacia una mayor profesionalización y desarrollo de los procesos de recursos humanos

garantizaría a su vez una mejor gestión en este ámbito y contribuiría a generar estabilidad, crecimiento y continuidad en las empresas familiares.

En ese sentido, luego de observar el nivel de desarrollo obtenido en materia de gestión del talento dentro de las empresas de la muestra, resulta necesario instar a los negocios familiares de la ciudad de Caracas a definir acciones y emprender estrategias orientadas a la formalización, planificación, análisis, medición, evaluación, innovación y mejora de sus procesos de manejo de recursos humanos. Esto contribuirá a una mayor profesionalización de los procesos y prácticas de administración de personal en los negocios y por ende garantizará que tengan éxito, perduren en el tiempo y trasciendan de generación en generación.

CAPITULO VI

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones extraídas de esta investigación, el presente capítulo pretende ofrecer recomendaciones para las pequeñas y medianas empresas familiares así como también para los futuros investigadores del tema.

1. Recomendaciones para las empresas familiares

En este apartado se pretende dejar plasmadas algunas soluciones a los problemas identificados en las empresas familiares de la muestra. Estas líneas de acción podrán contribuir a que los negocios de familia hagan un avance considerable en cuanto a la mejora y profesionalización de sus procesos de gestión del talento humano.

a) Dentro de los negocios de familia se suelen mantener las costumbres y tradiciones con el pasar del tiempo. Si bien esto puede generar estabilidad y arraigo en los empleados y miembros de la familia, no siempre resulta beneficioso para la empresa, ya que puede quedar enraizada en el pasado impidiendo su evolución y desarrollo. Por lo tanto, resulta necesario que las compañías familiares se mantengan abiertas al cambio y a la actualización. Constantemente se deben realizar auditorías de procesos con motivo de identificar su efectividad y aplicabilidad en la actualidad. De esta forma la empresa seguirá siendo competitiva a través del tiempo.

b) Lo anterior no quiere decir que las costumbres y prácticas tradicionales deban desecharse. Por el contrario, si existen procesos eficientes dentro de las usanzas de la

organización es recomendable que los mismos se conserven. Sin embargo, no resulta eficiente que estas costumbres formen parte del legado verbal de la empresa, es necesario que sean registrados de forma escrita y se formalicen dentro de los manuales de normas y procedimientos de la institución.

c) Resulta importante que se involucre siempre a los miembros de la familia en la empresa. La confianza, arraigo e interés por el negocio que suelen tener los parientes resultanser beneficiosos para la organización. Sin embargo, la inclusión de la familia debe ser un proceso consciente y se debe desarrollar con objetividad. No se debe integrar a aquellos que no cumplen con las competencias necesarias para ocupar el cargo o desempeñar las funciones que se le asignarán. La idea es que la organización pueda contar con verdadero talento familiar en lugar de recibir una carga extra en nómina.

d) De la misma forma, es se hace necesario involucrar incluso a aquellos miembros de la familia que aún son jóvenes para trabajar. Esto garantiza que la directiva de la empresa vaya conociendo cuáles son sus opciones de sucesión de responsabilidades una vez se retiren de sus labores. Es necesario que los candidatos a heredar la compañía sean preparados y se capaciten para asumir las riendas del negocio. Incluso se puede buscar la asesoría de expertos en materia de sucesión quienes apoyarán a la familia en este proceso tan delicado.

e) Se recomienda evitar favoritismos entre parientes, sobre todo al momento de la evaluación de desempeño. La misma debe llevarse a cabo de manera objetiva midiendo con los mismos criterios el ejercicio de las funciones de los empleados familiares

y no familiares. De esta forma se evitarán descontentos en estos últimos. Luego resulta importante establecer jornadas de retroalimentación y acompañamiento para trabajar con todos los empleados por igual el mejoramiento de sus áreas de oportunidad.

f) En este mismo sentido, parece necesario que, al igual que sucede en la medición del desempeño, se detecten objetivamente las necesidades de adiestramiento de los empleados familiares y no familiares para que se capaciten en aquellos aspectos en los que realmente requieren una formación. No puede ser visto el adiestramiento como una manera de brindar beneficios adicionales a los miembros de la familia independientemente de que necesiten o no una capacitación específica. Ésta debe ser vista como una práctica de gestión del talento que se orienta a mejorar el desempeño de todos los empleados por igual a través de la mejora de sus áreas de oportunidad.

g) Resulta verdaderamente importante que se dediquen esfuerzos a mantener la equidad interna en la compañía. Las prácticas de compensación deben orientarse hacia la repartición justa de remuneraciones y beneficios, establecidos en función del cargo, la experiencia y el desempeño, sin tomar en cuenta la condición de pariente de algunos empleados. De esta forma se evitará que se generen descontentos en el personal y se mantendrá la armonía en la organización.

h) De forma similar, se recomienda distribuir equitativamente las responsabilidades y exigir el cumplimiento de las obligaciones en la misma medida para todo el personal. Las cargas de trabajo deben repartirse equitativamente siguiendo las responsabilidades establecidas en las descripciones de cargo, así como también deben

hacerse valer las normas de puntualidad, asistencia y los plazos de culminación de proyectos para todos los empleados por igual independientemente de su condición de pariente.

i) Al ser la empresa familiar una institución bidimensional (que abarca el ámbito familiar y empresarial), es común que se traspasen los problemas laborales al hogar, así como también se transfieran los conflictos de familia a la empresa. Esto puede afectar la unión y consolidación fraternal en la misma forma en que se ve afectada la armonía de la compañía. En los negocios de familia, el mantenimiento de relaciones cordiales y de confianza es clave para la supervivencia del negocio y los problemas entre parientes pueden desestabilizar la estructura de la organización. Frente a esto resulta necesario en muchos casos buscar apoyo de expertos en este tipo de instituciones familiares.

j) Se debe asignar la importancia que merece el departamento de recursos humanos en la empresa. Es importante que se le dé mayor estructura a esta unidad a través del establecimiento de objetivos y metas, organigramas, descripciones de cargo, normas y procedimientos. De esta forma se contribuirá a la formalización y desarrollo de sus procesos garantizando que se gestione con mayor eficiencia la administración de personal y se asegure su bienestar y buen desempeño. La función de recursos humanos apoya a todos los demás departamentos de la organización por lo que su nivel de profesionalización impacta en el grado de madurez y desarrollo de todo el negocio, de ahí la importancia de prestar especial atención a esta área.

k) Por último, se recomienda constituir gobiernos de familia formales, que permitan generar mayor confianza y entendimiento entre los parientes encargados del negocio y además garanticen orden y disciplina en la organización y aseguren una mejor difusión de la información desde los niveles directivos hacia la base. Este sistema permitirá la clara distribución de funciones e identificación de roles para encargarse de forma ordenada de todos los procesos de la organización.

2. Recomendaciones para futuros investigadores

A continuación, se busca dejar algunas lecciones y consejos para los próximos investigadores en el área de las empresas familiares, basándose en las limitaciones que se presentaron dentro de este trabajo y en las oportunidades de mejora identificadas. Se intenta además delimitar nuevas líneas de estudio y áreas de investigación en esta temática

a) En las empresas familiares, la historia del linaje, el surgimiento de la idea de negocio y el origen del emprendimiento suelen ser aspectos importantes que definen la condición actual de la organización. Existen muchos aspectos del nacimiento y evolución de la compañía que pueden resultar útiles para comprender su realidad. Es por esto que se recomienda indagar aún más acerca de la historia de las empresas familiares y de esta forma se podrá evidenciar aquellos factores que garantizaron su éxito y continuidad y evaluar los posibles inconvenientes que se presentaron en las mismas a lo largo del tiempo.

b) En esta investigación fue considerada la forma de gobierno de las empresas de familia y se indagó en la presencia o carencia de instituciones y protocolo familiar dentro de estas compañías. Sin embargo, sería recomendable profundizar en este aspecto. Resultaría interesante medir exactamente el alcance que tienen estos elementos dentro del buen funcionamiento y la continuidad de las operaciones de la empresa así como también identificar los inconvenientes que se presentan en las organizaciones que no cuentan con un sistema de gobernanza familiar.

c) De igual manera se recomienda a futuros investigadores profundizar en cada una de las dimensiones de gestión del talento estudiadas. Si bien en esta investigación fueron trabajadas todas ellas en conjunto, por separado cada dimensión tiene amplio contenido a ser desarrollado, lo que se podría iniciar un completo estudio que alcance mayor profundidad y detalle.

d) Convertir este estudio descriptivo en un estudio comparativo resultaría en un gran aporte que permitirá evaluar las diferencias entre el nivel de desarrollo de las prácticas de recursos humanos en empresas familiares y no familiares. De esta forma se podrán visualizar más objetivamente los resultados observando las distinciones que existen entre unos y otros negocios e identificando características particulares de los mismos que determinen un mayor o menor grado de madurez en sus procesos.

e) Así mismo, resulta interesante estudiar la madurez y desarrollo de los procesos de cualquier otra unidad de las empresas familiares utilizando la escala de desarrollo empleada para la presente investigación y aplicando una metodología similar. Si

bien para las relaciones industriales el ámbito de los recursos humanos tiene gran importancia, para otras ciencias o áreas de estudio podría ser relevante indagar en la profesionalización de secciones distintas de la compañía, resultando en trabajos igualmente enriquecedores para el ámbito empresarial e industrial.

f) Este estudio se centró en una variable discreta, que posicionaa la empresa familiar en niveles de desarrollo claramente delimitados. Sin embargo, es posible que una clasificación tan restringida le reste objetividad al estudio. Se recomienda entonces utilizar variables continuas que permitan ubicar a las empresas de la muestra en un rango de desarrollo en lugar de encasillarlas en un determinado nivel. La realidad de las organizaciones es tan variada que no es recomendable forzar un ajuste entre ellas.

g) Por su parte, enfocar este estudio de manera cualitativa puede resultar interesante. De esta forma se podrían desarrollar entrevistas abiertas o no estructuradas a los representantes de las empresas familiares y se crearía un espacio para la conversación y análisis de los testimonios y opiniones de cada uno de ellos. Esto evitaría que la investigación se limite a un cuestionario cerrado y ayudaría a indagar mucho más en aquellos aspectos que sólo quienes viven la empresa a diario son capaces de expresar.

h) En esta misma línea se recomienda considerar qué tanto afecta la coyuntura del país a las empresas de familia. Se cree que las adversidades en materia económica, política y social que caracterizan a Venezuela en la actualidad pueden constituirse en un factor que afecte el nivel de desarrollo de las prácticas de gestión del talento humano y de otras áreas de la empresa. Esta temática conformaría toda una

oportunidad de investigación de la cual se pueden extraer valiosos resultados que ayuden a clarificar los problemas y encontrar soluciones para la difícil situación que atraviesan este tipo de negocios actualmente en nuestro país.

i) En la presente investigación se consideraron pequeñas y medianas empresas familiares que contaran con una unidad de recursos humanos, sin embargo, no se estableció ningún otro criterio de exclusividad al momento de seleccionar la muestra, por lo que las características de la misma resultaron muy variadas, en cuanto a tamaño, antigüedad y actividad económica. Para próximos estudios resultaría útil contar con mayor homogeneidad en las empresas estudiadas de forma que se puedan establecer comparaciones entre negocios con características similares y evaluar su comportamiento.

j). Para este estudio no se consideraron aspectos como el nivel de instrucción o edad de los participantes como criterio para la aplicabilidad del instrumento, por lo tanto se recogieron opiniones muy variadas pudiendo estar algunas de ellas condicionadas por las mismas características de los interrogados. Por ende, es recomendable que se fije un perfil del entrevistado al momento de emprender nuevos estudios, de esta forma se recopilarán testimonios y opiniones mucho más comparables entre sí.

Finalmente, se insta a los futuros investigadores a emprender cualquier tipo de estudio en el ámbito de los negocios de familia, sobretodo en Venezuela, ya que poco es lo que se ha investigado en nuestro país sobre este tipo de empresas en comparación con los trabajos realizados en el resto de los territorios de habla hispana. Cualquier aporte sería un gran legado para la literatura venezolana.

ANEXO 1

Escala de desarrollo de las prácticas de recursos humanos según la estructura propuesta

1. Incorporación

1.1 Reclutamiento

- **Nivel 5 u optimizado:** proceso planificado con metas de tiempo y recursos destinados. Se atrae personal del mercado a través de procesos formales como publicaciones, anuncios, ferias, conferencias, herramientas web o redes sociales de trabajo. Personal experto y dedicado exclusivamente al filtro de candidatos. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.
- **Nivel 4 o gestionado:** proceso planificado con metas de tiempo y recursos definidos. Técnicas de reclutamiento formales y utilización de herramientas digitales o redes sociales de trabajo. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.
- **Nivel 3 o definido:** proceso planificado, con metas de tiempo y recursos definidos. Se cuenta con algunas técnicas o herramientas de atracción talento. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.
- **Nivel 2 o en desarrollo:** esquema básico de reclutamiento, existe flexibilidad en los tiempos y no se establecen claramente los recursos a utilizar. Se cuenta con algunas técnicas o herramientas para atraer talento, pero estas pueden variar

dependiendo de la preferencia del reclutador. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.

- **Nivel 1 o inicial:** proceso sin planificación. No se definen objetivos de tiempo ni recursos. No existen técnicas definidas para atraer talentos, el reclutador utiliza la que mejor le parezca. No existe personal dedicado al reclutamiento, cualquier empleado puede cumplir estas funciones.

1.2 Selección de personal

- **Nivel 5 u optimizado:** proceso planificado con metas de tiempo y recursos definidos. Perfil del cargo vacante descrito a profundidad. Aplicación de mecanismos formales de selección como entrevistas, pruebas técnicas y de personalidad, evaluaciones, simulaciones, chequeo de referencias, exámenes médicos. Personal experto y dedicado exclusivamente a esta área. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.
- **Nivel 4 o gestionado:** proceso planificado con metas de tiempo y recursos definidos. Disposición de una descripción de cargo. Aplicación de ciertos mecanismos formales de selección, los que el presupuesto permita. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.
- **Nivel 3 o definido:** proceso planificado con metas de tiempo y recursos definidos. Levantamiento del perfil de manera informal. Aplicación de mecanismos básicos de selección. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.

- **Nivel 2 o en desarrollo:** proceso básico de selección, flexibilidad en los tiempos, no se establecen claramente los recursos a utilizar. Se cuenta con algunas técnicas o herramientas de selección pero estas pueden variar dependiendo de la preferencia del responsable de este proceso. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.
- **Nivel 1 o inicial:** proceso sin planificación. No se definen objetivos de tiempo ni recursos. No existen técnicas definidas para seleccionar talentos, el responsable del proceso utiliza la que mejor le parezca. No existe personal dedicado a la selección, cualquier empleado puede cumplir estas funciones.

1.3 Inducción y colocación del personal

- **Nivel 5 u optimizado:** proceso planificado con metas de tiempo y recursos definidos. Existencia de un manual o material inductivo. Técnicas de inducción formales como presentaciones orales, videos, tours, explicación de la normativa interna, entrega de materiales y equipos, presentación del contrato de trabajo. Personal experto y dedicado exclusivamente a esta área, entrena y acompaña al nuevo empleado. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.
- **Nivel 4 o gestionado:** proceso planificado con metas de tiempo y recursos definidos. Existencia de un manual o material inductivo. Utilización de algunas técnicas de inducción formalmente establecidas. Personal con experiencia en el área entrena y acompaña al nuevo empleado. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.

- **Nivel 3 o definido:** proceso planificado, con metas de tiempo y recursos definidos. No necesariamente se cuenta con un manual o material inductivo. Se utilizan técnicas aleatorias de inducción dependiendo de la situación. Personal dedicado a estas funciones, introduce al nuevo empleado a sus funciones básicas. No se mide ni se analiza el proceso.
- **Nivel 2 o en desarrollo:** proceso básico de inducción, flexibilidad en los tiempos, no se establecen claramente los recursos a utilizar. No se cuenta con manuales inductivos. Se seleccionan las técnicas de inducción sin ningún criterio. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.
- **Nivel 1 o inicial:** proceso sin planificación. No se definen objetivos de tiempo ni recursos. No existe manual inductivo ni proceso de inducción establecido, únicamente se incorpora el nuevo personal a la nómina. No existe personal que cumpla estas funciones, cualquier empleado puede hacerlo.

2. Desarrollo y carrera

2.1 Planes de carrera y sucesión

- **Nivel 5 u optimizado:** proceso planificado con objetivos claros. Lineamientos establecidos en materia de sucesión. Preparación de generación de relevo para tomar la dirección de la empresa y darle continuidad al negocio. Fuerte vinculación de la familia con la empresa. Personal experto y dedicado exclusivamente a esta área, capacita y acompaña a los siguientes empleados en línea sucesoria. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.

- **Nivel 4 o gestionado:** proceso planificado con objetivos claros. Lineamientos establecidos en materia de sucesión. Preparación de la siguiente generación para tomar la dirección de la empresa y darle continuidad al negocio. Vinculación de la familia con la empresa. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.
- **Nivel 3 o definido:** proceso planificado, se establecen objetivos, no existen lineamientos claros. Se toma en consideración a la siguiente generación para la dirección del negocio. Cierta vinculación de la familia con la empresa. Personal dedicado a estas funciones acompaña el proceso sucesorio. No se mide ni se analiza el proceso.
- **Nivel 2 o en desarrollo:** se establece la necesidad de sustituir a la directiva. Poca planificación para lograr la meta. Se asume que la siguiente generación ocupará estas posiciones. Poca vinculación de la familia con la empresa. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.
- **Nivel 1 o inicial:** proceso sin planificación y sin objetivos claros. No existe preocupación por la sucesión hasta el momento en que quede la directiva vacante. Desvinculación de la familia con la empresa. No existe personal que cumpla estas funciones, cualquier empleado puede hacerlo.

2.2 Gestión del desempeño

- **Nivel 5 u optimizado:** proceso planificado, con instrumento formal de evaluación, metas de tiempo y recursos definidos. Se ejecuta al menos una vez al año y sus resultados se utilizan para tomar decisiones como compensar, promover,

retroalimentar y/o capacitar al evaluado. Personal experto y dedicado exclusivamente a esta área. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.

- **Nivel 4 o gestionado:** proceso planificado, con instrumento formal de evaluación, metas de tiempo y recursos definidos. Se ejecuta al menos una vez al año y sus resultados son considerados en la toma de decisiones. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.
- **Nivel 3 o definido:** proceso planificado. Se diseñó un instrumento de evaluación que ha venido siendo utilizado. Metas de tiempo y recursos definidos. Se ejecuta frecuentemente, no necesariamente 1 vez al año y sus resultados son considerados en algunos casos. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.
- **Nivel 2 o en desarrollo:** proceso planificado, no se cuenta con instrumento de evaluación establecido, éste puede variar. No se establecen los tiempos ni recursos a utilizar. Se ejecuta frecuentemente, no necesariamente 1 vez al año y sus resultados no suelen ser tomados en cuenta. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.
- **Nivel 1 o inicial:** proceso sin planificación, no existe instrumento de evaluación. No se establecen los tiempos ni recursos a utilizar. Se ejecuta esporádicamente o casi nunca. No existe personal que cumpla estas funciones, cualquier empleado puede hacerlo.

2.3 Adiestramiento y Capacitación

- **Nivel 5 u optimizado:** proceso planificado, con metas de tiempo y recursos definidos. Previamente se detectan necesidades de adiestramiento y se brinda al personal herramientas como cursos académicos, talleres, coaching, e-learning, etc. Personal (interno o externo) experto y dedicado exclusivamente a esta área. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.
- **Nivel 4 o gestionado:** proceso planificado, con metas de tiempo y recursos definidos. Se detectan necesidades de adiestramiento y se brinda al personal herramientas de capacitación. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.
- **Nivel 3 o definido:** proceso planificado con metas de tiempo y recursos definidos. Se identifican áreas de oportunidad y se brinda al personal herramientas de capacitación esporádicamente. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.
- **Nivel 2 o en desarrollo:** se planifica el proceso según la situación. No se establecen los tiempos ni recursos a utilizar. Cuando se presenta la urgencia se brinda al personal herramientas de capacitación sin haber identificado las necesidades de éste. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.
- **Nivel 1 o inicial:** proceso sin planificación. No se establecen los tiempos ni recursos a utilizar. No suelen brindarse oportunidades de capacitación al personal. No existe personal responsable de estas funciones, cualquier empleado puede hacerlo.

3. Compensación Total

3.1 Compensación financiera

- **Nivel 5 u optimizado:** estructura por bandas salariales formalmente establecida con montos y aumentos salariales planificados estratégicamente y basados en información de mercado garantizando competitividad frente a otras empresas. Atención a la equidad salarial dentro de la organización. Personal experto y dedicado exclusivamente al análisis y ejecución de pagos de nómina. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.
- **Nivel 4 o gestionado:** estructura salarial establecida formalmente. Variaciones de salario planificadas estratégicamente según información de mercado. Atención a la equidad salarial dentro de la organización. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.
- **Nivel 3 o definido:** estructura salarial establecida formalmente. Variaciones de salario planificadas según prácticas de mercado. Atención a la equidad salarial interna. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.
- **Nivel 2 o en desarrollo:** existe un esquema de salarios básico. Se ejecutan variaciones de salario a criterio de los responsables del área. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.

- **Nivel 1 o inicial:** no existe estructura salarial y las variaciones en el salario se definen sin ningún parámetro. No existe personal dedicado a esta tarea, cualquiera puede tomar decisiones en este ámbito.

3.2 Beneficios

- **Nivel 5 u optimizado:** distribución y variaciones de beneficios planificadas estratégicamente y basadas en información de mercado. Inversión de tiempo y recursos por conocer las prácticas más comunes en la industria. Personal experto y dedicado exclusivamente al análisis y aplicación de beneficios. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.
- **Nivel 4 o gestionado:** distribución y variaciones de beneficios planificadas estratégicamente y basadas en información de mercado. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.
- **Nivel 3 o definido:** distribución de beneficios establecida formalmente. Variaciones de beneficios planificadas según prácticas de mercado. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.
- **Nivel 2 o en desarrollo:** esquema básico de distribución de beneficios. Se ejecutan variaciones a criterio de los responsables del área. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.

- **Nivel 1 o inicial:** no existe ninguna estructura de distribución de beneficios y las variaciones se definen sin ningún parámetro. No existe personal dedicado a esta tarea, cualquiera puede tomar decisiones en este ámbito.

3.3 Planes de incentivo

- **Nivel 5 u optimizado:** determinación, implementación y variaciones de incentivos planificadas estratégicamente y basadas en información de mercado. Inversión de tiempo y recursos por conocer las prácticas más comunes en la industria. Personal experto y dedicado exclusivamente al análisis y aplicación de incentivos. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.
- **Nivel 4 o gestionado:** determinación, implementación y variaciones de incentivos planificadas estratégicamente y basadas en información de mercado. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.
- **Nivel 3 o definido:** establecimiento formal de planes de incentivos según prácticas de mercado. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.
- **Nivel 2 o en desarrollo:** plan de incentivos bastante básico. Se ejecuta y se establecen variaciones únicamente a criterio de los responsables del área. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.
- **Nivel 1 o inicial:** no existe estructura de planes de incentivos, de establecerse alguno se lleva a cabo sin ningún parámetro. No existe personal dedicado a esta tarea, cualquiera puede tomar decisiones en este ámbito.

3.4 Balance Vida-Trabajo

- **Nivel 5 u optimizado:** establecimiento formal de planes de balance vida-trabajo que incluyan aspectos como recreación, tiempo libre e inclusión de la familia. Recursos destinados para estos planes. personal experto y dedicado exclusivamente al análisis del balance vida-trabajo en la empresa y a la implementación de programas en este ámbito. Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.
- **Nivel 4 o gestionado:** establecimiento formal de planes de balance vida-trabajo y destinación de recursos para ello. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.
- **Nivel 3 o definido:** establecimiento de planes de balance vida-trabajo según la situación de la empresa en un período determinado. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.
- **Nivel 2 o en desarrollo:** plan de balance vida-trabajo bastante básico establecido según criterios personales de los supervisores de área. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.
- **Nivel 1 o inicial:** no existe estructura de planes de balance vida-trabajo, de establecerse alguno se lleva a cabo sin ningún parámetro. No existe personal dedicado a esta tarea, cualquiera puede tomar decisiones en este ámbito

4. Integridad Laboral

4.1 Jurídico-Legal

- **Nivel 5 u optimizado:** procedimientos jurídico-legales definidos frente a entes como la Inspectoría del Trabajo y demás organismos gubernamentales regulatorios de la actividad laboral. Cumplimiento a cabalidad con los reglamentos que estos organismos emiten. Personal experto y dedicado exclusivamente a este ámbito. La empresa cuenta con profesionales del derecho laboral (empleado o consultores). Auditoría constante de los procesos. Medición, evaluación e innovación. Mejora continua.
- **Nivel 4 o gestionado:** procedimientos jurídico-legales definidos frente a entes como la Inspectoría del Trabajo y demás organismos gubernamentales regulatorios de la actividad laboral y cumplimiento con su reglamentación. Personal con experiencia en el área. Se cuenta frecuentemente con servicios de abogados. Auditoría y medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.
- **Nivel 3 o definido:** se actúa en materia jurídico-legal estableciendo un plan según el caso. Cumplimiento con los entes gubernamentales en materia laboral. Personal dedicado a estas funciones. Se cuenta en ocasiones con asesoría de abogados. No se audita, mide ni se analiza el proceso.

- **Nivel 2 o en desarrollo:** se actúa en materia jurídico-legal según la situación que se presente sin plan definido. Difícil cumplimiento con los entes gubernamentales en materia laboral. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.
- **Nivel 1 o inicial:** no se sigue ningún lineamiento para actuar en materia jurídico-legal y no existe preocupación alguna por el cumplimiento con los entes gubernamentales en materia laboral. No existe personal dedicado a esta tarea, cualquiera puede tomar decisiones en este ámbito.

4.2 Negociación Colectiva

- **Nivel 5 u optimizado:** asociaciones de trabajadores o sindicatos formalmente establecidos, con reconocimiento y participación activa en la empresa. Establecimiento de contrato colectivo. Cumplimiento a cabalidad con la normativa legal en materia. Personal experto y dedicado exclusivamente a la administración de las relaciones laborales. La empresa cuenta con profesionales del derecho laboral (empleados o consultores). Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.
- **Nivel 4 o gestionado:** establecimiento formal de asociaciones de trabajadores o sindicatos y contrato colectivo. Cumplimiento con la normativa legal en materia. Personal con experiencia en el área. Se cuenta frecuentemente con servicios de abogados. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.

- **Nivel 3 o definido:** se establecen con frecuencia negociaciones entre los trabajadores y patronos. Se establecen acuerdos y se cumple con ellos. Personal dedicado a estas funciones. Se cuenta en ocasiones con asesoría de abogados. No se mide ni se analiza el proceso.
- **Nivel 2 o en desarrollo:** se establecen negociaciones si alguna situación particular lo amerita. Dificultad para pactar acuerdos y cumplirlos. Existe personal cuyo cargo abarca estas funciones.
- **Nivel 1 o inicial:** no se suele negociar entre trabajadores y patronos. Las condiciones laborales se establecen sin ningún criterio. No existe personal dedicado a esta tarea, cualquiera puede tomar decisiones en este ámbito.

4.3 Normas y procedimientos

- **Nivel 5 u optimizado:** establecimiento y publicación de normas y políticas. Personal dedicado exclusivamente a su análisis, ejecución y seguimiento. Existencia de un sistema correctivo en caso de su incumplimiento. Revisión periódica de las políticas y normas. Modificaciones, actualizaciones y mejoras continuas.
- **Nivel 4 o gestionado:** establecimiento y publicación de normas y políticas. Personal dedicado a estas tareas. Existencia de un sistema correctivo en caso de su incumplimiento. Se suelen hacer revisiones de las políticas para actualizarlas mas no es un proceso cotidiano.
- **Nivel 3 o definido:** establecimiento y publicación de normas y políticas. Personal cuyas funciones abarcan estas tareas. Existencia de un sistema correctivo en caso de

su incumplimiento. Una vez formuladas las políticas y normas, suelen quedar fijas en el tiempo.

- **Nivel 2 o en desarrollo:** se han redactado algunas normas y políticas internas. No existe personal dedicado a ello, cualquier supervisor puede establecer una política o norma. No hay un sistema correctivo formal en caso de su incumplimiento. Se aplican diversos métodos de sanción.
- **Nivel 1 o inicial:** no existen políticas o normas escritas en la compañía. De existir algunas reglas, se transmiten verbalmente o a través de comunicados directos. Cualquier supervisor puede establecer las reglas de su departamento o área y determinar los métodos correctivos y de seguimiento que considere más efectivos.

4.4 Seguridad y Salud Laboral

- **Nivel 5 u optimizado:** normas de seguridad y planes de salud establecidos formalmente que incluyen talleres preventivos y jornadas médicas una o más veces al año. Se cumple a cabalidad con la normativa legal en materia. Personal experto y dedicado exclusivamente a esta área (empleado o consultor). Medición, evaluación e innovación en el proceso. Mejora continua.
- **Nivel 4 o gestionado:** normas de seguridad y planes de salud establecidos formalmente. Frecuentemente se realizan talleres y jornadas médicas. Se cumple a cabalidad con la normativa legal en materia. Personal con experiencia en el área. Medición del proceso, recolección de datos estadísticos. No es frecuente la innovación.

- **Nivel 3 o definido:** plan básico de seguridad y salud que incluye, más que todo, recomendaciones en este ámbito. Se llevan al día los requerimientos legales en materia. Personal dedicado a estas funciones. No se mide ni se analiza el proceso.
- **Nivel 2 o en desarrollo:** se han tomado algunas medidas en el área de seguridad y salud. No se llevan al día todos los requerimientos legales en materia. Existe personal cuyo cargo puede abarcar estas funciones.
- **Nivel 1 o inicial:** no se trabaja en materia de seguridad y salud ni se siguen las normas legales en materia. Supervisores y empleados velan por la propia seguridad de su equipo. Cualquiera puede recomendar y tomar decisiones en este ámbito.

ANEXO 2

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

El presente instrumento ha sido diseñado para fines estrictamente académicos, se han considerado aspectos importantes como el anonimato y tratamiento de la información, garantizando confidencialidad de los datos suministrados por las empresas participantes. El objetivo general es identificar el nivel de desarrollo de las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares de Caracas.

Este instrumento será administrado únicamente por los investigadores quienes solicitarán la participación de los representantes de cada empresa en el sentido de proporcionar la información pertinente de acuerdo a las preguntas realizadas por la persona que lo presente, quien lo apoyará y aclarará las dudas que puedan surgir.

Se hace hincapié en que la información proporcionada sea veraz, sincera y transparente, queda claro que en ningún sentido se pretende juzgar o concluir sobre la gestión de una empresa en particular.

Estructura del Instrumento:

El instrumento está conformado por dos (2) secciones y un (1) apéndice:

Sección I: Información general de la empresa:

Nombre de la Empresa:	
Año de Fundación:	
Generación involucrada:	☐ 2da ☐ 3ra ☐ 4ta
Sector al que pertenece:	
Posición (cargo/rol) del entrevistado:	
Tiempo en el cargo/rol (años y meses):	
Número de empleados (headcount):	
Estructura de la unidad de RR.HH:	☐ Poco estructurada ☐ Medianamente estructurada ☐ Altamente estructurada
Presencia de protocolo o constitución familiar:	☐ Sí ☐ No
Presencia de instituciones de familia (comité, asambleas, concejos, etc.):	☐ Sí ☐ No

Sección II: Nivel de Desarrollo de las prácticas de Recursos Humanos

El investigador realizará las preguntas pertinentes para poder ubicar a la empresa estudiada en cada uno de los niveles asociados a las prácticas de RR.HH basándose en las definiciones de dichos niveles que se exponen en el apéndice. Luego expondrá su propia apreciación por dimensión estudiada.

1. Incorporación del Personal					
1.1 Reclutamiento de personal	(1) Inicial	(2) En desarrollo	(3) Definido	(4) Gestionado	(5) Optimizado
	1	2	3	4	5
1.2 Selección de personal	(1) Inicial	(2) En desarrollo	(3) Definido	(4) Gestionado	(5) Optimizado
	1	2	3	4	5
1.3 Inducción y colocación del personal	(1) Inicial	(2) En desarrollo	(3) Definido	(4) Gestionado	(5) Optimizado
	1	2	3	4	5
Apreciación global de la Incorporación del personal	(1) Inicial	(2) En desarrollo	(3) Definido	(4) Gestionado	(5) Optimizado
	1	2	3	4	5
2. Desarrollo y Carrera					
2.1 Planes de carrera y sucesión	(1) Inicial	(2) En desarrollo	(3) Definido	(4) Gestionado	(5) Optimizado
	1	2	3	4	5
2.2 Gestión del Desempeño	(1) Inicial	(2) En desarrollo	(3) Definido	(4) Gestionado	(5) Optimizado
	1	2	3	4	5
2.3 Adiestramiento y Capacitación	(1) Inicial	(2) En desarrollo	(3) Definido	(4) Gestionado	(5) Optimizado
	1	2	3	4	5
Apreciación global del Desarrollo y Carrera del personal	(1) Inicial	(2) En desarrollo	(3) Definido	(4) Gestionado	(5) Optimizado
	1	2	3	4	5
3. Compensación Total					
3.1 Compensación financiera	(1) Inicial	(2) En desarrollo	(3) Definido	(4) Gestionado	(5) Optimizado
	1	2	3	4	5
3.2 Beneficios	(1) Inicial	(2) En desarrollo	(3) Definido	(4) Gestionado	(5) Optimizado
	1	2	3	4	5
3.3 Planes de incentivo	(1) Inicial	(2) En desarrollo	(3) Definido	(4) Gestionado	(5) Optimizado
	1	2	3	4	5
3.4 Balance vida - trabajo	(1) Inicial	(2) En desarrollo	(3) Definido	(4) Gestionado	(5) Optimizado
	1	2	3	4	5
Apreciación global de la Compensación Total	(1) Inicial	(2) En desarrollo	(3) Definido	(4) Gestionado	(5) Optimizado
	1	2	3	4	5
4. Integridad Laboral					
4.1 Jurídico-Legal	(1) Inicial	(2) En desarrollo	(3) Definido	(4) Gestionado	(5) Optimizado
	1	2	3	4	5
4.2 Negociación colectiva	(1) Inicial	(2) En desarrollo	(3) Definido	(4) Gestionado	(5) Optimizado
	1	2	3	4	5
4.3 Nomas y procedimientos	(1) Inicial	(2) En desarrollo	(3) Definido	(4) Gestionado	(5) Optimizado
	1	2	3	4	5
4.4 Seguridad y salud laboral	(1) Inicial	(2) En desarrollo	(3) Definido	(4) Gestionado	(5) Optimizado
	1	2	3	4	5
Apreciación global de la Integridad Laboral	(1) Inicial	(2) En desarrollo	(3) Definido	(4) Gestionado	(5) Optimizado
	1	2 152	3	4	5

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abilahoud, S. (2008). El Perfil de la Empresa Familiar Venezolana. Caracas: Veneconomía Industria y Comercio.
- Arias, F. (2004). El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. Cuarta Edición. Caracas: Editorial Texto.
- Astrachan, T. y Kolenko, J. (1994). A Neglected Factor Explaining Family Business Success: Human Resource Practices. Atlanta: Jossey-Bass Publishers.
- 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.
- Belausteguigoitia, I. (2004). Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación. México: McGraw Hill.
- Bersin, J. (2010). IntegratedTalent Management. Recuperado el 10 de abril de 2016, de BersinbyDeloitte: <http://www.bersin.com/blog/post/2010/05/A-New-Talent-Management-Framework.aspx>
- Bonilla, J. y Urquijo, J. (2008). La Remuneración del Trabajo. Caracas: Publicaciones UCAB.
- Cabrera, R. y González, J. (2008). Gobierno Corporativo. Ciudad de México: Ediciones Empresariales.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Ciudad de México: McGraw Hill.

CMMI Institute. (2007). Capability Maturity Model. Recuperado el 20 de Enero de 2016, de PDCA: <http://www.pdcahome.com/cmmi-mejora-de-procesos-en-industria-tecnologica/>

Código Civil Venezolano (1982). Art. 37. Caracas.

Corporación Financiera Internacional (2011). Manual de Gobierno de Empresas Familiares. Tercera edición. Washington: Publicaciones del Banco Mundial

Culshaw, F. (2014). La Empresa Familiar No Quiere Cerrar. Caracas: Emen.

De la Iglesia, G. (2008). Psicología Social y Organizacional. Santiago de Chile: Ediciones Gerenciales.

Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. Decimoprimera Edición. Ciudad de México: Editorial Pearson.

Díaz de Rada, V. (2010). Opiniones y Actitudes. Comparación entre los resultados proporcionados por encuestas telefónicas y personales: El caso de un estudio electoral. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid: McGraw Hill.

- Drake, A. (2009). Understanding Family Business: A practical Guide for the Next Generation. Londres: IFB Research Foundation.
- Empresas Polar. (2014). Nuestra Historia. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de Empresas Polar: <http://www.empresaspolar.com/nuestra-historia>
- Exaudi: Family Business Consulting. (2011). Retos y Estrategias de la Empresa Familiar en Venezuela. Caracas: Ediciones Exaudi.
- FamilyFirmInstitute. (2013). Global Data Points. Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de FFI: <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>
- Fernández, R. (2006). Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad. La Rioja: Publicaciones de la Universidad de La Rioja.
- Gallo, M. (1995). Empresa Familiar. Texto y Casos. Madrid: Editorial Praxis.
- García, G. (2013). Modelo de Madurez Organizacional para la Gestión de los Cambios. Caracas: Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales N° 49. (61-87).
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008). Gestión de Recursos Humanos. Quinta edición. Madrid: Prentice Hall.
- Gough, K. (1971). The origin of the family. Londres: Journal of Marriage and the Family N° 33. (60-71).

- Habbershon, T. y Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. Pennsylvania: Elsevier.
- Handler, W. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. Boston: Family Business Review.
- Hernández, R., Fernández-Collado, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta edición. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Hudson Research & Consulting, Inc. (2010). Integrated Talent Management. Recuperado el 10 de Abril de 2016, de Hudson Research&Consulting:
<http://www.hudsonrc.com/solutions/integrated-talent-management/>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2009). Introducción a los negocios de familia. Madrid: Publicaciones del Instituto de la Empresa Familiar.
- Ivancevich, J. (1995). Human Resource Management. Nueva York: Ediciones Richard D. Irwin.
- Lansberg, I. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. New Haven: American Management Associations.
- Lansberg, I. (1998). The Succession Conspiracy. Boston: Family Business Review.
- Lea, J. (1998). What is a Family Business? More than you think. Recuperado el 10 de abril de 2016 de BizJournals: <http://www.bizjournals.com/triangle/stories>.

Leguizamón, F. e Ickis, J. (2011). Central America: Antecedents to Long-term Success of Family Enterprises. Wellesley: STEP Global Booklet, Volúmen 1. (27-33).

LOPCYMAT (2007) Reglamentoparcial. Art. 20. Caracas.

López Herrera, F. (2006). Derecho de Familia. Caracas: Publicaciones UCAB.

Mercosur (1992). Las pequeñas y medianas empresas. Montevideo: Publicación de la Comisión Sectorial de Uruguay.

Monteferrante, P. (2010). Empresas Familiares vs. Familias Empresarias. Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de IESA Blog:

<http://gerenciayliderazgoresponsable.blogspot.com/2010/08/patricia-monteferrante-empresas.html>

Mortensen, T. (2012). La Historia de LEGO. Recuperado el 13 de Noviembre de 2014, de LEGO:http://aboutus.lego.com/es-es/lego-group/the_lego_history

Organización de las Naciones Unidas. (1948). Declaración Universal de los Derechos Humanos. París.

Organización Internacional del Trabajo. (1995). Derecho Sindical: Normas y Procedimientos. Ginebra.

Ortiz-de-Urbina, M. (2010). Los Recursos Humanos en el Banco Santander. Madrid: Ediciones de la Universidad Complutense de Madrid.

- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la Lengua Española. Madrid
- Reid, R. (1998). Employee Involvement in Family and Non Family-owned Businesses in Great Britain. Glasgow: Glasgow Caledonia University Publications.
- Reid, R. (2002). People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses. Glasgow: Journal of Small Businesses and Enterprise Development - Volúmen 9, N° 3.
- Rodríguez, A. y Vidal, R. (2011). Venezuela: Entrepreneurial Orientation (EO) and Adaptive Strategies in Hostile Environments. Wellesley: STEP Global Booklet, Volúmen 1. (12-16)
- Ron Santa Teresa. (2014). Hacemos Ron. Recuperado el 10 de Diciembre de 2014, de Ron Santa Teresa: ronsantateresa.com
- Sacristán, M. (2003). ¿Qué es Familiness? Hacia una Teoría de la Empresa Familiar. Madrid: Publicaciones de la Universidad Rey Juan Carlos.
- Salazar, S. (2014). Ron Santa Teresa: Premio a la Sostenibilidad. Recuperado el 10 de Diciembre de 2014, de Pensando al DirCom: <http://pensandoaldircomglobal.wordpress.com/2014/06/25/ron-santa-teresa-premio-a-la-sostenibilidad/>.

- Sánchez Henríquez, 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.
- Serebrenik, R. (2008). Legado y Riqueza en la Empresa Familiar. Bogotá: Grupo Gerente.
- Sherman, A., Bohlander, G. y Snell. S. (2001). Administración de recursos humanos. Decimosegunda edición. Stamford: Thomson.
- Tamayo y Tamayo, M. (2001). Metodología Formal de la Investigación Científica. Segunda edición. Ciudad de México: Editorial Limusa.
- Tamayo y Tamayo, M. (1997). El Proceso de la Investigación Científica. Tercera edición. Ciudad de México: Editorial Limusa.
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Barranquilla: Publicaciones de la Universidad del Norte.
- Universidad Santa María (2006). Modelos de madurez de gestión del conocimiento. Recuperado el 16 de septiembre de 2016 de Universidad Santa María de Guayaquil:<http://www.usm.edu.ec/tesis-ss>.
- 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.

Vieira, R. y Borjas, L. (2011). La gestión de las empresas familiares en Venezuela en cadenas de supermercados: un estudio de caso. Caracas: Publicaciones de la Universidad Metropolitana.

Vila Torre, P. (2008). Representatividad de una Muestra. Posadas: Ediciones de la Universidad GastónDachary.

Ward, J. y Aronoff, C. (1996). Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential. Evanston: Family Enterprise Publisher.

World at Work.(2016). Total Rewards. Recuperado el 20 de Mayo de 2016, de World at Work: <https://www.worldatwork.org/home/html/home.jsp>