

MULTICIENCIAS, Vol. 8, N° Extraordinario, 2008 (85 - 92)
ISSN 1317-2255 / Dep. legal pp. 200002FA828

Política de recursos humanos en las empresas familiares venezolanas

Lissette Hernández Fernández, Rafael Portillo Medina, Jenny Romero Borré, Neida Bracho Rincón y Ana Emilia Hernández

*Instituto de Investigaciones. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Universidad del Zulia. E-mail: lissettehf@yahoo.es; rportillomedina@yahoo.es;
jennyfrb@yahoo.com; neidabracho@hotmail.com; la_nina_883@hotmail.com*

Resumen

Las empresas familiares, sin constituir aún formalmente una categoría separada, hace referencia a aquel tipo de organizaciones donde la propiedad y el control gerencial se concentran en los miembros de una familia o asociación de familias. El interés mostrado hacia ellas reside en la existencia de características especiales que las diferencian del resto, ya que se conjugan dos sistemas con lógicas distintas: la familia y la empresa. Son muchos los retos que deben afrontar este tipo de empresas. Además de los típicos de su gestión, han surgido otros que guardan relación con el proceso de globalización, el cual exige a estas empresas un mayor nivel de competitividad. Esta situación ha originado en el seno de las empresas familiares la necesidad imperante de profesionalizarse; y de esta forma configurar o adaptar sus capacidades organizacionales para hacerlas más competitivas. De allí que el objetivo del presente artículo sea describir las políticas que rigen la gestión de recursos humanos en las empresas familiares, asumiendo como población de estudio las cadenas de hipermercados y supermercados en Venezuela. Se desarrolla empleando un diseño de investigación no experimental - de campo, con un tipo de estudio descriptivo, para lo cual se aplicó un cuestionario a los fundadores o sucesores de dichas empresas. Los resultados permiten afirmar que, aun cuando se ha avanzado en término de las políticas y prácticas de recursos, se mantiene la influencia del "vínculo familiar" en la toma de decisiones sobre esta materia.

Palabras clave: Empresa familiar, recursos humanos, distribución comercial, hipermercados, supermercados.

Human Resources Policy in Venezuelan Family Business

Abstract

Family businesses, while not yet formally a separate category, refers to that type of organization where ownership and management control are focused on family members or an association of families. The interest shown towards them is that there are special features that differentiate them from the rest, as they are combined with two distinct approaches: the family and business. There are many challenges facing such companies. In addition to the typical management, others have emerged that relate to the globalization process, which requires these companies to have a higher level of competitiveness. This situation has resulted in the bosom of the family firms urgent need to professionalize, and so set up or adapt their organizational capabilities to make them more competitive. Hence the objective of this article is to describe the policies governing the management of human resources in family businesses, assuming the study population as a chain of hypermarkets and supermarkets in Venezuela. It is developed using a non-experimental research design - from field, type a descriptive study, which used a questionnaire to the founders of these companies or successors. The results indicate that, although progress has been made in terms of policy and practice resources, maintaining the influence of “family ties” in making decisions on this matter.

Key words: Family business, human resources, distribution, hypermarkets, supermarkets.

1. Introducción

Las empresas familiares o empresas de familia, sin constituir aún formalmente una categoría separada, hace referencia a aquel tipo de empresa donde la propiedad y el control gerencial se concentran en los miembros de una familia o asociación de familias.

El interés mostrado hacia este tipo de empresas no sólo reside en su importancia económica, sino también por la existencia de características especiales que las diferencian del resto, derivadas del hecho de que son gerenciadas y controladas por sus propios dueños, quienes pertenecen a una misma familia. Por ello, responden a una dinámica operativa y a un proceso de toma de decisiones “*sui generis*” que influyen sobre su desempeño ya que en ellas interactúan dos sistemas sociales: familia y empresa.

La definición e instrumentación de una política de recursos humanos clara y precisa en este tipo de empresas constituye una vía para eliminar el conflicto emocional producido por la interacción – participación de los miembros familiares en diferentes sistemas y en donde representan diferentes roles. Lo que se persigue es compaginar

adecuadamente los objetivos empresariales y familiares, destacando ambas orientaciones para potenciar los recursos y capacidades de estas empresas y perpetuar el conocimiento implícito de la familia en el negocio, que en definitiva puede representar una de las ventajas competitivas.

De tal manera que las personas que integran la empresa se adapten a un enfoque más empresarial que familiar, lo que implica gobernarla y dirigirla con criterios convenientes al negocio, bajo esquemas de eficacia (Sandoval, 2006); es decir, que cuando se toman decisiones, por ejemplo, en relación a quién va a ocupar un cargo, lo relevante es considerar la capacidad del individuo y no el parentesco; si no se decide en función de esto, se afecta negativamente al negocio (Taracena, 2005. En Sandoval, 2006).

De allí, que el presente trabajo tenga como objetivo describir las políticas que rigen la gestión de recursos humanos en las empresas familiares venezolanas.

El diseño de investigación seguido fue no experimental - de campo, con un tipo de estudio descriptivo, empleándose para la recolección de los datos relativos a la variable la técnica de la encuesta, mediante el uso de un cuestionario semi – estructurado, contenido de treinta y cuatro (34)

ítems, distribuidos en los siguientes bloques: información sobre la persona encuestada, características de la empresa familiar, políticas de recursos humanos, diseños organizativos, órganos y estructuras de gobierno corporativo, y herramientas tecnológicas.

La población estuvo constituida por las cadenas de hipermercados y supermercados de propiedad familiar, con más de dos sucursales, y cuya actividad u operaciones las realizaran dentro del territorio venezolano. Con este fin se acudió a la base de datos de las empresas afiliadas a la Asociación Nacional de Supermercados y Afines (ANSA), siendo sólo quince (15) empresas de este directorio las que cumplen con las características señaladas, de allí que se realizara un censo. Estas empresas se ubican geográficamente en los estados: Aragua, Bolívar, Táchira, Trujillo, Nueva Esparta, Zulia, y en el Distrito Federal.

2. Política de recursos humanos en las empresas familiares venezolanas

Para James (1999), en lo atinente a la gerencia del recurso humano, en las empresas familiares es de especial menester tratar este aspecto dado la coexistencia o combinación de relaciones, por un lado basadas en contratos implícitos que se gestan con los miembros familiares o con terceros no familiares pero que dada su condición histórica de pertenencia son asumidos como tales; y por otro, las basadas en contratos explícitos y formales con los empleados no familiares.

Asimismo, Gómez, Núñez y Gutiérrez (2001) sostienen que la relación propietario - miembros familiares envuelve un vínculo común y un conjunto de expectativas mutuas que probablemente estén sustentadas en las emociones y sentimientos en mayor medida que las relaciones contractuales con los no familiares. La presión que esta combinación de factores sociales ejerce sobre la psicología de las personas que gobiernan y dirigen la empresa familiar crea una idiosincrasia única, específica y característica. La combinación ten-

drá efectos posteriores en el desarrollo de las relaciones de los recursos humanos, es decir, en su gestión, hecho que justifica el estudio de la dimensión recursos humanos como elemento de la empresa familiar profesional.

Las características destacadas anteriormente son las causas de la inconsistencia que observan algunos autores como Lansberg (1983), Kets de Vries (1993); King, Solomon y Fernald (2001), en la dirección de recursos humanos en las empresas familiares y que implican la existencia del conflicto. Es decir, la posibilidad de conflicto se incrementa cuando se intenta conjugar la eficiencia necesaria y requerida por el mercado y la necesidad de protección y cuidado de la familia.

En este orden de ideas, las prácticas de recursos humanos y los parámetros estructurales que se estudiarán guardan relación con las políticas de reclutamiento y selección del personal, planes de entrenamiento y desarrollo de carreras, políticas de remuneración y compensación, planes de incentivos para directivos, políticas de evaluación y control de los empleados, entre otras.

En este sentido, la evidencia empírica obtenida del trabajo de campo en las cadenas de hipermercados y supermercados familiares, permite concluir lo siguiente:

La participación de los miembros de la familia en la gestión de la empresa es elevada, siendo las áreas de mayor incorporación como empleados la directiva, gerencial, recursos humanos y financiera, tal y como se puede constatar a través de la Tabla 1. Dichas áreas son las estratégicas para cualquier empresa familiar.

De la práctica se deriva como los puestos de más alta jerarquía como los directivos y gerenciales están reservados para los miembros de la familia tengan o no las competencias para su desempeño. Asimismo, la familia siempre se inclina porque sea uno de sus miembros el que maneje, monitoree y custodie la salud financiera de la empresa; así como la gerencia del recurso humano.

Con respecto a las **políticas e instrumentos de recursos humanos**, se tiene que en la mayor parte de las empresas

Tabla 1. Número de miembros de la familia propietaria que labora en la empresa en las áreas: Directiva, Gerencial, Recursos Humanos y Finanzas

Nº de miembros	Directiva	Gerencial	Recursos Humanos	Finanzas
0	–	–	10 (66,7%)	10 (66,7%)
1 a 3	–	10 (66,7%)	5 (33,3%)	5 (33,3%)
4 a 6	15 (100%)	5 (33,3%)	–	–
Total	15 (100%)	15 (100%)	15 (100%)	15 (100%)

familiares se encuentran enunciados explícitamente pero en la práctica no se aplican o instrumentan, al respecto los resultados demuestran que en relación a:

- Las políticas de selección de personal, el 66,7% de las empresas encuestadas las tienen enunciadas y aplican dichas políticas, y el restante 33,3% no las posee y por tanto no las aplica, tal como se evidencia en la Tabla 2.
- Los manuales de descripción de cargos y tareas, el 100% de las empresas los tienen elaborados, pero sólo el 66,7% los lleva a la práctica, esta tendencia se constata a través de la Tabla 3.
- Las políticas de remuneración e incentivos las tienen enunciadas y las aplican el 100% de las empresas familiares objeto de estudio, como puede visualizarse en la Tabla 4.
- Las políticas de formación o capacitación, las tienen definidas el 66,7% de las organizaciones, pero sólo

el 50% de éstas las están aplicando; asimismo, el restante 33,3% de empresas no las tienen enunciadas, razón por la cual no puede instrumentarlas, este comportamiento se observa a través de la Tabla 5.

- Por último, en la tabla 6 se puede observar que en relación a las políticas de ascenso, el 33,3% de las empresas encuestadas las tienen enunciadas y aplican dichas políticas, y el restante 66,7% no las posee y por tanto no las aplica.

Asimismo, las organizaciones en la gestión del recurso humano debe instrumentar un conjunto de **prácticas que estimulen y motiven a sus empleados**, con el objetivo de generar sinergias en pro de un eficiente desempeño empresarial; situación aun más delicada en el caso de las empresas familiares, las cuales tienen que funcionar con un recurso humano con o sin nexos consanguíneos con la familia propietaria. En relación al uso en la empresa de de-

Tabla 2. Políticas e instrumentos enunciados * Políticas e instrumentos aplicados en la gestión diaria de la organización: Políticas de selección de personal.

Contingencia		Políticas e instrumentos que se están aplicando en la gestión diaria de la organización: Políticas de selección de personal		Total	
		SI	NO		
Políticas e instrumentos que se encuentran enunciados explícitamente en la organización: Políticas de selección de personal	SI	Recuento	10	10	
		% del total	66,7%	66,7%	
	NO	Recuento		5	5
		% del total		33,3%	33,3%
Total		Recuento	10	5	15
		% del total	66,7%	33,3%	100,0%

Tabla 3. Políticas e instrumentos enunciados * Políticas e instrumentos aplicados en la gestión diaria de la organización: Manuales de descripción de cargos y tareas.

Contingencia		Políticas e instrumentos que se están aplicando en la gestión diaria de la organización: Manuales de descripción de cargos y tareas		Total	
		SI	NO		
Políticas e instrumentos que se encuentran enunciados explícitamente en la organización: Manuales de descripción de cargos y tareas	SI	Recuento	10	5	15
		% del total	66,7%	33,3%	100,0%
Total		Recuento	10	5	15
		% del total	66,7%	33,3%	100,0%

Tabla 4. Políticas e instrumentos enunciados * Políticas e instrumentos aplicados en la gestión diaria de la organización: Políticas de remuneración e incentivos.

Contingencia			Políticas e instrumentos que se están aplicando en la gestión diaria de la organización: Políticas de remuneración e incentivos		Total
			SI		
Políticas e instrumentos que se encuentran enunciados explícitamente en la organización: Políticas de remuneración e incentivos	SI	Recuento	15		15
		% del total	100,0%		100,0%
Total		Recuento	15		15
		% del total	100,0%		100,0%

Tabla 5. Políticas e instrumentos enunciados * Políticas e instrumentos aplicados en la gestión diaria de la organización: Políticas de formación y/o capacitación.

Contingencia			Políticas e instrumentos que se están aplicando en la gestión diaria de la organización: Políticas de formación y capacitación		Total
			SI	NO	
Políticas e instrumentos que se encuentran enunciados explícitamente en la organización: Políticas de formación y/o capacitación	SI	Recuento	5	5	5
		% del total	33,3%	33,3%	66,7%
	NO	Recuento		5	5
		% del total		33,3%	33,3%
Total		Recuento	5	10	15
		% del total	33,3%	66,7%	100,0%

Tabla 6. Políticas e instrumentos enunciados * Políticas e instrumentos aplicados en la gestión diaria de la organización: Políticas de ascenso.

Contingencia			Políticas e instrumentos que se están aplicando en la gestión diaria de la organización: Políticas de ascenso		Total
			SI	NO	
Políticas e instrumentos que se encuentran enunciados explícitamente en la organización: Políticas de ascenso	SI	Recuento	5		5
		% del total	33,3%		33,3%
	NO	Recuento		10	10
		% del total		66,7%	66,7%
Total		Recuento	5	10	15
		% del total	33,3%	66,7%	100,0%

terminadas prácticas de recursos humanos, se tiene lo siguiente:

- En las Tablas 7, 8 y 9 se evidencia como en torno a las competencias del empleado, el 100% de los hipermercados y supermercados realizan actividades

para incrementar las competencias vinculadas a la persona, al puesto de trabajo y al negocio, sin ningún tipo de discriminación entre familiares y no familiares. Sin embargo, en términos de la planificación de la carrera y trayectorias de adiestramiento, el 66,7%

Tabla 7. Actividades para incrementar las competencias vinculadas a la persona: Empleados con relación de parentesco * Empleados sin relación de parentesco.

Contingencia			Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas a la persona: Empleados sin relación de parentesco	Total
			SI	
Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas a la persona: Empleados con relación de parentesco	SI	Recuento	15	15
		% del total	100,0%	100,0%
Total		Recuento	15	15
		% del total	100,0%	100,0%

Tabla 8. Actividades para incrementar las competencias vinculadas al puesto de trabajo: Empleados con relación de parentesco * Empleados sin relación de parentesco.

Contingencia			Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas al puesto de trabajo: Empleados sin relación de parentesco	Total
			SI	
Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas al puesto de trabajo: Empleados con relación de parentesco	SI	Recuento	15	15
		% del total	100,0%	100,0%
Total		Recuento	15	15
		% del total	100,0%	100,0%

Tabla 9. Actividades para incrementar las competencias vinculadas al negocio: Empleados con relación de parentesco * Empleados sin relación de parentesco.

Contingencia			Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas al negocio: Empleados sin relación de parentesco	Total
			SI	
Se realizan actividades para incrementar las competencias vinculadas al negocio: Empleados con relación de parentesco	SI	Recuento	15	15
		% del total	100,0%	100,0%
Total		Recuento	15	15
		% del total	100,0%	100,0%

de los encuestados declararon realizar dicha planificación, de los cuales un 50% de ellos lo hace tanto para familiares como no familiares, y el otro 50% sólo para empleados miembros de la familia; por otro lado, el restante 33,3% no llega a efectuar dicha planificación, tal y como se constata en la tabla 10.

- La selección e ingreso del personal se efectúa considerando los siguientes aspectos: a) competencias (conocimientos, experiencia y habilidades) el 66,7% las evalúa para la incorporación de empleados sean familiares o no, y el 33,3% residual las contempla sólo para no familiares, como puede apreciarse en la Tabla 11; y b) Necesidades presentes, a mediano y largo plazo de la empresa, sobre este aspecto la Ta-

bla 12 muestra como la totalidad de empresas (100%) afirmaron contratar en base a este criterio.

3. Consideraciones finales

A manera de consideraciones finales se presenta muy sucintamente soluciones factibles a los múltiples dilemas que en materia de recursos humanos se derivan de la propia naturaleza de la empresa familiar:

En primer lugar, en relación a los principios que rigen la **selección de personal**, en la firma deben aceptarse sólo aquellos familiares que posean las habilidades y destrezas requeridas para un desempeño efectivo en el puesto. De aquí que, desde el punto de vista gerencial, los familiares

Tabla 10. Planificación de la carrera y las trayectorias de adiestramiento: Empleados con relación de parentesco
*Empleados sin relación de parentesco.

Contingencia			Se planifica explícitamente la carrera y las trayectorias de adiestramiento: Empleados sin relación de parentesco		Total
			SI	NO	
Se planifica explícitamente la carrera y las trayectorias de adiestramiento: Empleados con relación de parentesco	SI	Recuento	5	5	10
		% del total	33,3%	33,3%	66,7%
	NO	Recuento		5	5
		% del total		33,3%	33,3%
Total		Recuento	5	10	15
		% del total	33,3%	66,7%	100,0%

Tabla 11. La selección e ingreso del personal a la empresa se hace en base a sus competencias: Empleados con relación de parentesco *Empleados sin relación de parentesco.

Contingencia			La selección e ingreso del personal a la empresa se hace en base a sus competencias (conocimiento, experiencia y habilidades): Empleados sin relación de parentesco		Total
			SI		
La selección e ingreso del personal a la empresa se hace en base a sus competencias (conocimiento, experiencia y habilidades): Empleados con relaciones de parentesco	SI	Recuento	10		10
		% del total	66,7%		66,7%
	NO	Recuento		5	5
		% del total		33,3%	33,3%
Total		Recuento	15		15
		% del total	100,0%		100,0%

Tabla 12. El ingreso y la contratación del personal se hacen sobre la base de unas necesidades presentes y a mediano plazo, y de acuerdo con una estrategia a largo plazo: Empleados con relación de parentesco *Empleados sin relación de parentesco.

Contingencia		El ingreso y la contratación del personal se hacen sobre la base de unas necesidades presentes y a mediano plazo, y de acuerdo con una estrategia a largo plazo: Empleados sin relaciones de parentesco		Total
		SI		
El ingreso y la contratación del personal se hacen sobre la base de unas necesidades presentes y a mediano plazo, y de acuerdo con una estrategia a largo plazo: Empleados con relaciones de parentesco	SI	Recuento	15	15
		% del total	100,0%	100,0%
Total		Recuento	15	15
		% del total	100,0%	100,0%

deban ser tratados de la misma manera que cualquier otra persona cuando solicitan ingresar a la compañía.

Además, la contratación debe hacerse sobre la base de unas necesidades presentes y a mediano plazo, y de acuerdo con una estrategia a largo plazo. La selección y contratación debe complementarse con: el diseño de los puestos de trabajo en función de los intereses de cada persona y dándoles autonomía y contenido; la formación y desarrollo permanente del personal; la confección de un plan de carrera y promoción de 3 - 5 años, y con una retribución coherente con las tarifas del mercado laboral.

En segundo lugar y en términos del **proceso de compensación**, la retribución de los familiares que trabajan en la firma debe realizarse estrictamente sobre la base de principios empresariales, preservando un sistema efectivo de compensaciones basado en el mérito.

En referencia al **proceso de evaluación**, los familiares que trabajen en la empresa deben ser evaluados según criterios profesionales, al igual que cualquiera otra persona en la compañía.

La evaluación de los mencionados familiares debería incluir las opiniones de subordinados, pares y superiores, antes que basarse en la opinión potencialmente sesgada del fundador o la familia.

Finalmente, en término del **manejo del adiestramiento y desarrollo** de los familiares que trabajen en la empresa se debe planificar explícitamente la carrera y las trayectorias del adiestramiento, tal como lo sería para los miembros no familiares de la firma, las cuales deberían ser congruentes con los objetivos generales de la empresa.

Referencias

- GÓMEZ MEJÍA, L.; NUÑEZ NICKEL, M. y GUTIÉRREZ, I. (2001). The Role of Family Ties in Agency Contracts. *Academy of Management Journal*. Vol. 44. Nº 1. pp. 81-95.
- JAMES, Jr. (1999). Owner as Manager: Extended Horizons and the Family Firm. *International Journal of the Economics of Business*. Vol. 6. Nº 1. pp. 41-55.
- KETS de VRIES, M. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms. The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*. Vol. 21. Nº 3. pp. 231-257.
- KING, S.; SOLOMON, G. y FERNALD, JR. L. (2001). Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model. *Journal of Small Business Management*. Vol. 39. Nº 1. pp. 3-13.
- LANSBERG, I. (1983). *Managing Human Resources in family Firms Organizational Dynamics*.
- SANDOVAL, Nora (2006). **Patrimonio: saltar la barrera fatal de la segunda generación**. *Empresas y Empresarios*. Tomado de: http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=7&id_art=330. 26/08/2007.