

# Revista de Ciencias Sociales

# Procesos de atracción de personal en empresas familiares y no familiares ecuatorianas\*

Acosta de Mavárez, Ana\*\*

Molina Quiroz, Claudia Analía\*\*\*

Andino Chancay, Tanya Shyrna\*\*\*\*

Carreño Villavicencio, Dianexy Viviana\*\*\*\*\*

## Resumen

La relación propiedad-familia-empresa presente en las empresas familiares genera una complejidad de vínculos, emociones y sentimientos que crean una dinámica laboral sustentada en aspectos diferentes a los que se desarrollan en otros tipos de empresas. El objetivo del artículo es comparar las prácticas de atracción de personal, específicamente los procesos de planificación, selección y reclutamiento de personal, llevadas a cabo por empresas familiares y no familiares ubicadas en Manabí-Ecuador. Es una investigación comparativa con diseño de campo, no experimental y transeccional. La población estuvo constituida por empresas ubicadas en Manabí-Ecuador, registradas en la base de datos oficial emitida por el Servicio de Rentas Internas, de la cual se extrajo una muestra probabilística de 278 empresas. Los resultados muestran que las empresas familiares y no familiares presentan diferencias estadísticamente significativas en sus prácticas de atracción de personal relacionadas con la planificación, el reclutamiento y la selección. Se concluye que la presencia de miembros de la familia propietaria como empleados y/o gerentes, difumina las relaciones empresariales y familiares, aumenta la complejidad e introduce mecanismos de discrecionalidad en sus procesos de atracción de personal, por lo que necesita procesos más profesionalizados que permitan aprovechar eficientemente sus recursos humanos.

**Palabras clave:** Atracción de personal; planificación de personal; reclutamiento; empresas familiares; Ecuador.

\* Este trabajo es resultado de la Tesis doctoral titulada: "Mercado de trabajo y prácticas laborales en empresas familiares ecuatorianas (2010-2019)", presentado por Claudia Analía Molina Quiroz para optar al grado de Doctora en Ciencias Económicas, en la Universidad del Zulia, FCES-LUZ, Venezuela.

\*\* Doctora en Ciencias Gerenciales. Máster en Administración de Empresas. Economista. Docente Titular e Investigadora del Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales en la Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. Acreditada al PEII del Ministerio del Poder Popular para Ciencia, Tecnología e Innovación. E-mail: [anmavarez@hotmail.com](mailto:anmavarez@hotmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7983-4531> (Autor de correspondencia).

\*\*\* Doctora en Ciencias Económicas. Magister en Administración Pública mención Desarrollo Institucional. Economista. Docente Titular en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador. E-mail: [analiamolina@uleam.edu.ec](mailto:analiamolina@uleam.edu.ec); [analiamolinaq@uleam.edu.ec](mailto:analiamolinaq@uleam.edu.ec) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6201-1053>

\*\*\*\* Doctora en Ciencias Económicas. Magister en Comercio y Finanzas Internacionales. Ingeniera en Comercio Exterior y Negocios Internacionales. Docente Titular en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador. E-mail: [tanya.andino@uleam.edu.ec](mailto:tanya.andino@uleam.edu.ec); [Tanya.andino.chancay@gmail.com](mailto:Tanya.andino.chancay@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0804-9987>

\*\*\*\*\* Doctora en Ciencias Administrativas. Magister en Dirección Estratégica de Marketing y Ventas. Ingeniera en Marketing. Docente Titular en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador. E-mail: [ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8393-5036](mailto:ORCID:https://orcid.org/0000-0001-8393-5036)

# Processes of personnel attraction in Ecuadorian family and non-family companies

## Abstract

The ownership-family-company relationship present in family businesses generates a complexity of bonds, emotions and feelings that create a labor dynamic based on aspects different from those developed in other types of companies. The objective of the article is to compare the practices of personnel attraction, specifically the processes of planning, selection and recruitment of personnel, carried out by family and non-family businesses located in Manabí-Ecuador. It is a comparative research with a field, non-experimental and cross-sectional design. The population consisted of companies located in Manabí-Ecuador, registered in the official database issued by the Internal Revenue Service, from which a probabilistic sample of 278 companies was extracted. The results show that family and non-family firms present statistically significant differences in their personnel attraction practices related to planning, recruitment and selection. It is concluded that the presence of family members as employees and/or managers blurs business and family relationships, increases complexity and introduces mechanisms of discretionality in their processes of attracting personnel, so that they need more professionalized processes that allow them to make efficient use of their human resources.

**Keywords:** Personnel attraction; personnel planning; recruitment; family businesses; Ecuador.

## Introducción

El campo de estudio de las empresas familiares ha evolucionado con mucha rapidez en los últimos años, motivando el interés de consultores, investigadores, gerentes y propietarios de empresas, en un contexto donde ellas emergen como la estructura empresarial y de negocios con mayor contribución al producto nacional bruto, al empleo y al crecimiento (Anderson y Reeb, 2003; Chrisman, Chua y Sharma, 2005; Acosta et al., 2019), con una dinámica de funcionamiento diferente a las empresas que no son familiares.

Al respecto, una empresa familiar se define no por su tamaño, sino por la presencia de una estructura familiar en la propiedad, la gestión y demás aspectos de su funcionamiento. Por tanto, es posible encontrar numerosas pequeñas y medianas empresas, incluso muchas organizaciones que se desarrollan en la informalidad, pero también corporaciones muy grandes, tipificadas como empresas familiares. En ellas, las prácticas de personal

no están ausentes, sino entremezcladas muy fuertemente con relaciones de parentesco, amistad, compadrazgo y otras relaciones afectivas que les otorgan una dinámica particular (Chua, Chrisman y Steier, 2003), donde muchas decisiones se toman haciendo uso de actitudes paternalistas.

Adicionalmente, este tipo de relaciones se percibe muchas veces como una fuente de compromiso no explícito entre las partes, que representan una verdadera presión moral en los procedimientos de contratación y despido de los trabajadores, sus condiciones de empleo, formas de pago, ritmos y tiempos de trabajo, organización del proceso de trabajo, beneficios y otros aspectos (Sharma, 2004; Chrisman et al., 2012), determinando que muchos de esos procesos no se correspondan con criterios de eficiencia, ni productividad empresarial, y puedan llevar a incorporar como trabajadores a parientes ineficientes que no agregan valor; evidenciando prácticas de trabajo que distan mucho de las que poseen organizaciones eficientes, y que hacen muy difícil su

permanencia en un entorno competitivo (Belausteguigoitia, 2010).

Por ello, las formas concretas que toman esas prácticas en las empresas familiares parecen no responder de manera exacta a modelos gerenciales, sino que surgen como resultado de una combinación de prácticas, decisiones y relaciones basadas en la discrecionalidad patronal y en el compromiso familiar, siendo una manifestación concreta de la influencia de la familia en la empresa (Barnett y Kellermanns, 2006). En ese contexto, el empleo generado por las empresas familiares, a diferencia de las empresas no familiares, puede considerarse enmarcado en un conjunto de prácticas laborales basadas en relaciones de parentesco, que buscan fomentar tanto el compromiso como la confianza y no consideran en gran medida la productividad empresarial.

En ese contexto, y dado que las prácticas de recursos humanos han sido ampliamente estudiadas en las grandes empresas, resulta de gran importancia realizar estudios en este sector, donde se conoce muy poco acerca de las mismas y de la relación propiedad-familia-empresa que crea una complejidad de vínculos que generan una dinámica laboral sustentada en aspectos distintos a los contractuales, tal como si se desarrollan en otros tipos de empresas.

Conscientes de la amplitud que supondría estudiar todas las prácticas laborales, orientadas tanto a la atracción, como al desarrollo y retención de los recursos humanos, el interés del artículo se orientó hacia las prácticas que se utilizan para la atracción o el aprovisionamiento de los recursos humanos, las cuales son uno de los aspectos clave dentro de las empresas familiares (Chrisman, Chua y Litz, 2003; Barnett y Kellermanns, 2006). En estas prácticas se reconoce la influencia de la familia en la empresa, particularmente en lo que es refiere a la incorporación de directivos externos a la organización, cuestión que si está muy analizada dentro de la literatura de empresa familiar y de gran trascendencia para la organización.

En el caso de Ecuador, un amplio

número de empresas, es familiar y contribuye de forma importante a la generación de empleo y producto, por tanto, aunque no hay estudios formales sobre su situación, la misma se infiere similar a la enunciada anteriormente, donde la influencia de la familia, o familiness, se refleja en las interacciones que ocurren dentro del entorno de los recursos humanos y sus prácticas laborales (Sirmon y Hitt, 2003).

Particularmente, en el caso de los procesos de atracción o procesos relacionados con el suministro de personas a la organización, que representan la puerta de entrada de los individuos en el sistema organizacional, a pesar de los logros alcanzados en este tema se necesita el diseño de estrategias que se adapten en el actual contexto mundial de apertura e internacionalización, de forma que puedan aprovechar sus ventajas competitivas, impulsar su crecimiento y, a la vez, garantizar su permanencia en el tiempo.

En ese contexto, el objetivo del artículo es comparar las prácticas de atracción de personal, específicamente los procesos de planificación, selección y reclutamiento de personal, llevadas a cabo por empresas familiares y no familiares ubicadas en Manabí-Ecuador. Debido a la novedad del tema tratado, se hizo uso de la combinación de distintas fuentes de información y del pluralismo metodológico.

## **1. Atracción de personal en empresas familiares**

Los procesos de atracción o provisión de personal se relacionan con la entrada o suministro a la organización, del talento humano necesario para su funcionamiento. Este proceso determina su composición a través de las actividades de planificación, reclutamiento y selección del personal dentro de la organización. Esto significa responder a ciertas preguntas como: ¿Cuánta gente se debe contratar?; ¿qué habilidades, capacidades y experiencias deben poseer?; ¿cómo seleccionar los individuos apropiados?; por lo tanto, el subsistema comprende dos

procesos esenciales, el reclutamiento y la selección del personal (Milkovich y Bondreau, 1994; Chiavenato, 2009).

Desde la perspectiva de las empresas familiares, Carrasco y Sánchez (2014) afirman que las prácticas de recursos humanos más relevantes incluyen las de reclutamiento y selección de personal, la gestión de la carrera profesional, las políticas de formación y el diseño de los sistemas de retribución, siendo también importante conocer las cualidades o aspectos valorados para seleccionar y promocionar al futuro líder en la empresa, aspecto fundamental para la supervivencia y competitividad de la empresa familiar.

En ese contexto, la entrada de los recursos humanos se presenta como uno de los temas más complicados de gestionar en estas empresas. Esa complicación se debe, principalmente, a la falta de diferencia entre los niveles de propiedad y gestión, por lo que en la toma de decisiones vinculadas a los recursos humanos es usual que sus protagonistas prioricen los vínculos de carácter emocional y personal, relegando a un segundo plano las aptitudes profesionales y laborales requeridas por el trabajo. En otras palabras, las empresas familiares, a diferencia de las sociedades anónimas u otro tipo de empresas no familiares, suelen organizarse en función de las personas y no según criterios de eficiencia empresarial que priorizan los roles necesarios para alcanzar la visión, misión y metas que se proponen.

Para evitar esta situación, y asegurar la vida de la empresa familiar, uno de los factores clave es lograr consensos internos que permitan avanzar en políticas adecuadas de planificación, reclutamiento y selección más allá de los vínculos familiares. Por ello, es necesario disponer de una función de atracción de personal que facilite la diferenciación entre los roles de propiedad y gestión, donde los miembros de la familia empresaria propietaria se apoyen en el equipo de trabajo especializado en la dirección de recurso humano enfocado a la generación de oportunidades de negocio, el crecimiento de la empresa y la supervivencia del legado familiar; puesto que tal como lo

señalan Agudelo y Escobar (2022), la gestión del talento humano es un aspecto concluyente de la sostenibilidad organizacional.

El proceso de decidir sobre el personal o los trabajadores indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales, es una necesidad y una tarea desafiante en ambientes cada vez más competitivos, con escasez de mano de obra calificada, importantes cambios demográficos y la presión del gobierno por proteger a los empleados y al medio ambiente (Stoner, Freeman y Gilbert 1996). Por ello, los procesos de atracción de personal resultan inciertos dado que, como cualquier otra empresa, las organizaciones familiares necesitan trabajadores capaces y confiables, con capacidades y habilidades diferentes (*soft skills*), para enfrentar y ajustarse a la revolución del *Internet*, la globalización, la evolución del trabajo y el papel de la familia, así como las exigencias organizativas y las individuales.

## 1.1. Planificación de personal

Los cambios en la economía, los mercados de trabajo, la estructura de la población, la legislación, entre otros, están obligando a las organizaciones a prepararse y, en la medida de lo posible, anticiparse a los cambios. Por ello, al planificar los recursos humanos dentro de una organización, es importante considerar el conjunto de factores que influyen sobre la fuerza laboral (Gutiérrez, 2007). Esta situación implica nuevos retos para los especialistas de recursos humanos, a quienes se les exige elaborar planes considerando objetivos a corto, mediano y largo plazo, vinculados con los planteamientos generales de la organización y necesidades de recurso humano.

Se trata, por tanto, de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional a corto, mediano y largo plazo, para lo cual se debe identificar las necesidades de recursos humanos inmediatas y los planes de crecimiento y desarrollo de la organización.

Según Chiavenato (2011), la planeación de personal consiste en:

Un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado. Se trata de prever cuáles serán la fuerza laboral y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura. (p.210)

Para las organizaciones es indudable la importancia que reviste enfocar su atención a la demanda del personal y estimar la cantidad que necesitarán en el futuro próximo, así como el tipo y preparación del mismo, que le puedan permitir cristalizar los objetivos delineados en su plan estratégico, donde se fija el rumbo a seguir, para lo cual se requiere de un estudio formal, continuo y constante, no esporádico u ocasional, para que oriente los esfuerzos en el tiempo y dé respuesta a la organización. Esa investigación interna debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer.

En el caso de las empresas familiares, de igual manera, para incorporar personal también se deben analizar las necesidades del mismo que presentan y establecer los objetivos, todo ello se incorpora en un plan que recoge las necesidades netas de personal y que servirá de base para llevar a cabo los procesos de incorporación de potenciales trabajadores a la compañía.

## **1.2. Reclutamiento de personal**

Afirma Chiavenato (2011), que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos cuyo objeto inmediato es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces, de entre quienes elegir a los futuros integrantes de la organización. Por su parte, Llanos (2013) considera que el reclutamiento es el “proceso mediante el cual se capta candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles de puesto para ocupar las vacantes” (p.87). De similar manera, Mondy (2010)

afirma que el reclutamiento es el “proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización” (p.128).

En esencia, el reclutamiento es una actividad para divulgar información de las vacantes de empleo que la organización pretende cubrir, partiendo del diagnóstico de sus necesidades de recursos humanos, para luego investigar y localizar las fuentes capaces de proveerlos e intervenir sobre ellas por medio de múltiples técnicas, de modo que puedan atraer el número suficiente de personas necesarias para atender sus necesidades. Sin embargo, la capacidad de la empresa para la atracción de buenos candidatos depende de la fama o prestigio que tenga en el mercado de trabajo en el cual participa activamente, del atractivo de su ubicación, del tipo de trabajo que ofrece, de las condiciones de sueldos, del ambiente de trabajo, entre otros (Aguilera, Nahuat y Badillo, 2019).

En un principio se podría suponer que este proceso de selección de los recursos humanos debería ser el mismo para toda empresa que desee competir y prevalecer en el mercado; sin embargo, muchas veces esto no funciona así. En la empresa familiar esta situación puede cambiar puesto que, frecuentemente, la familia se siente con “derecho” de trabajar en la empresa familiar, independientemente de su capacidad y preparación. Su petición se basa en uno de los principios que operan en la familia como es proporcionar apoyo incondicional a aquel miembro de la familia que lo necesite.

En el caso de este tipo de empresas, se reconoce la influencia de la familia en las políticas de reclutamiento de personal, por lo que ella debe desarrollar un apartado específico que regule y contemple el modo cómo se producirán las incorporaciones, pues cuando estas organizaciones se plantean la incorporación de nuevo personal, el vínculo familiar es uno de los factores determinantes para tomar una decisión (Monreal et al., 2002). El dueño, frecuentemente, se encuentra en la

disyuntiva de elegir entre contratar o no a un familiar que es incompetente puesto que si no lo contrata pone en riesgo la relación con la familia, pero sí lo contrata la rentabilidad y competitividad de la empresa pueden verse amenazadas (Lansberg, 1983).

Aun cuando no se puede dejar de lado lo importante que representa contar con alguien de confianza, como un familiar o amigo en una empresa, también es muy significativo asignar a cada persona en la función adecuada, ubicar y conocer sus competencias, con la finalidad que se vuelvan factores clave en la consecución de los resultados esperados, porque cuando no se tiene una clara visión de las necesidades de la organización o esta se ve supeditada a los requerimientos de la familia, poco a poco se va mermando la capacidad de la organización para competir en un mercado cada vez más exigente y, en consecuencia, la empresa se aproxima a su declive, puesto que tal como lo señalan Navarro-Caballero et al. (2020), en las empresas familiares no siempre los objetivos de la organización están alineados con los de la familia empresaria.

En el caso de las empresas familiares, una de sus particularidades es que parte de su personal proviene de la propia familia, de manera que ella se convierte en una fuente de reclutamiento. Para ver la conveniencia de emplear una fuente de reclutamiento u otra se deben analizar las políticas y normas de la organización, así como los acuerdos, los pactos y las condiciones que se recogen en el protocolo de la empresa familiar, si los hubiere, pues en ellos se establecen frecuentemente limitaciones o condicionantes a la incorporación de familiares, bien sean cónyuges, hijos u otros, incluyendo una serie de requisitos previos para que el familiar pueda incorporarse a la organización (Núñez-Cacho, Grande y Pedrosa, 2012).

### **1.3. Selección de personal**

La selección de personal es el paso que sigue al reclutamiento en el proceso de provisión de recursos humanos y su propósito

principal es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización. Este proceso, bien administrado, permite salvaguardar en todo sentido la estabilidad interna, así como el clima laboral, cuando evita la incursión de elementos de no muy adecuada conducta laboral que pueden desestabilizar la empresa. Por tanto, es una actividad de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por tanto, de restringirla (Chiavenato, 2011).

Asimismo, puede considerarse que la selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización, es la meta del proceso de selección (Mondy, 2010).

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse dos fases de un mismo proceso: El ingreso de recursos humanos a la organización. Ambas funciones están amalgamadas para proporcionar un servicio de excelencia a la organización, teniendo como objetivo prioritario la atracción y captación de personal idóneo a los perfiles establecidos a través de un proceso que garantice la selección del mismo, al enfatizar en la información presentada que ha sido validada con conocimientos, ética y competencias laborales; es decir, el saber hacer, pues en su conjunto garantizarán el cubrir las vacantes solicitadas, ya sea por el programa de planeación previamente elaborado y/o situaciones surgidas por la operatividad.

En ese contexto, la selección de recurso humano es un proceso de comparación entre los criterios de la organización, dados por la descripción y análisis de puestos, y el perfil de los candidatos que se presentan. Cualquiera que sea el método de análisis, lo importante en la selección es la información de los requisitos y características que debe tener la persona que ocupe el puesto, a fin que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características. En realidad, esa comparación no se concentra sólo en el punto de igualdad entre las variables, sino en un determinado

nivel de aceptación; alrededor del punto ideal se admite cierta flexibilidad en mayor o menor medida.

Al respecto, es frecuente encontrar en algunas empresas familiares a miembros de la familia que han sido contratados para un puesto para el que no están en condiciones de afrontar. Esto produce, en el mediano y largo plazo, efectos perjudiciales tanto para la empresa como para el empleado, pérdidas e ineficiencias en la empresa, y frustración para el familiar. Por tanto, puede ocurrir que se asignen puestos tomando en consideración relaciones e intereses familiares, fundamentalmente los principales cargos en el nivel directivo y gerencial los ocupan los individuos que son accionistas de la empresa o familiares de éstos; por lo cual, se brinda más oportunidades a los miembros de la familia y, algunas veces, las funciones del personal no están claramente definidas (Sánchez, 2012).

También puede darse el caso de aquellos parientes que por estar poco calificados no logran colocarse en otras empresas y esperan que por ser parte de la familia se les apoye a través de un trabajo, independientemente de su capacidad y nivel de desempeño. Esto es también fuente de conflicto y sentimientos ambivalentes para el dueño, pues confronta el dilema de aceptarlos o rechazarlos (Saldaña et al., 2015).

En la búsqueda del equilibrio, las empresas familiares pueden permitir el crecimiento y evolución del negocio, generando un organigrama que no solamente dé cabida a los empleados familiares, sino a los no familiares. Esta misión tiene especial énfasis en las empresas familiares donde el equipo que dirige la empresa es netamente familiar, cuando realmente tiene que ser llevado por un equipo profesional externo que se ajuste más a las necesidades de la empresa, en los casos como motivar a los empleados, generar plantillas laborales, planificar las necesidades, reclutar y seleccionar los perfiles necesarios, formar, entre otras funciones que facilitarán en gran medida atraer y retener a los profesionales más adecuados para la empresa familiar.

En resumen, la eficiencia de las prácticas de contratación depende de si los miembros de la familia son seleccionados por criterios afectivos o por criterios de idoneidad al puesto, lo cual determinará el posterior rendimiento y motivación del resto de empleados, así como el clima de la organización. Muchas empresas han creado dentro de los departamentos de recursos humanos las correspondientes secciones de selección, en las que se han delegado casi por completo la totalidad de los procesos en todas sus fases.

## **2. Metodología**

El artículo presenta una investigación comparativa con diseño de campo, que permite usar fuentes de información primaria y datos primarios proporcionados por las unidades en estudio que se observan y recogen directamente de la realidad, los cuales son luego analizados e interpretados para analizar las prácticas de atracción laboral en las empresas familiares de Manabí-Ecuador. Según la manipulación y control de la variable el tipo de diseño también es no experimental, dado que el investigador observa los eventos tal y como ocurren, sin manipular deliberada o intencionalmente las variables (Hurtado, 2012). Además, es transversal porque se observaron los procesos en la realidad, en un momento dado para posteriormente analizarlos y explicarlos.

La población estuvo constituida por empresas familiares y no familiares ubicadas en Manabí-Ecuador, registradas en la base de datos oficial emitida por el Servicio de Rentas Internas, el cual para el año 2019 contiene 716 empresas con dirección electrónica identificada.

Para seleccionar la muestra de esa base de datos se utilizó un muestreo probabilístico, donde todos los miembros de la población cuentan con las mismas oportunidades de aportar con datos valiosos para esta investigación. En ese sentido, afirman Anderson, Sweeney y Williams (2012), una muestra aleatoria de tamaño  $n$  de una población infinita es seleccionada de manera

tal que se satisfagan las condiciones siguientes: Cada elemento elegido proviene de la misma población y cada elemento es seleccionado de manera independiente.

En relación al tamaño de la muestra, siempre se especula sobre cómo debe ser el tamaño óptimo, se dice que debe ser pequeña para reducir costos y bastante grande para no cometer el más mínimo error. Algunas personas creen que mientras más grande es la muestra más confiable es la investigación; pero la experiencia dice que llega un momento que el tamaño de la muestra se estabiliza por mucho que se disminuya el error y se aumente el nivel de confianza. En este caso, para el cálculo de la muestra se tomó la fórmula propuesta por Martínez (2012).

$$n = \frac{PQ}{\left(\frac{E}{Z}\right)^2 + \left(\frac{PQ}{N}\right)}$$

Donde: P= Probabilidad de éxito; Q= Probabilidad de fracaso; Z= Es el valor de la tabla normal estandarizada asociado al nivel de confianza; E= Error máximo admisible; y, N= Tamaño de la población.

Asumiendo que la probabilidad de éxito es igual a la probabilidad de fracaso (50%) y considerando un nivel de confianza del 90% que asume un valor Z estandarizado de 1,65 desviaciones estándar para ambos lados de las probabilidades y asumiendo que se acepta un error máximo admisible del 5% y que la población en el año 2018 es de 716 empresas, se determinó un tamaño de 249 empresas que conforman la muestra. Sin embargo, el instrumento se aplicó a 278 empresas, para poder tomar correctivos ante la posible falta de respuestas que pudieran ocurrir. La Tabla 1, presenta la composición de la muestra seleccionada.

**Tabla 1**  
**Distribución de la muestra: Sector de Actividad Económica**

Sector de actividad	Tipo de empresa	No Familiares	Familiares	Total
Agricultura, ganadería y pesca	FA	46	19	65
	% del total	17,6%	7,3%	24,9%
Comercio	FA	33	31	64
	% del total	12,6%	11,9%	24,5%
Construcción	FA	15	10	25
	% del total	5,7%	3,8%	9,6%
Industria	FA	18	9	27
	% del total	6,9%	3,4%	10,3%
Petróleo y Minas	FA	9	1	10
	% del total	3,4%	0,4%	3,8%
Servicios	FA	48	22	70
	% del total	18,4%	8,4%	26,8%
<b>Totales</b>	FA	169	92	261
	% del total	64,8%	35,2%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Se empleó como técnica la encuesta, buscando comprender la perspectiva de las personas implicadas en el proceso de prácticas laborales, y el instrumento utilizado fue un cuestionario de escala tipo *Likert*, diseñado

con 29 ítems y 5 alternativas de respuesta. Para la interpretación de promedio y la ubicación de las respuestas en un rango de aceptación o no de la variable, se construyó el baremo que se presenta en la Tabla 2.

**Tabla 2**  
**Baremo para la interpretación de la media**

Rango	Intervalo	Categoría
1	1 – 1,80	Muy bajo
2	1,81 – 2,60	Bajo
3	2,61 – 3,40	Moderado
4	3,41 – 4,20	Alto
5	4,21 – 5	Muy alto

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

Posteriormente, se utilizaron metodologías y técnicas cuantitativas, que permitieron analizar la media según el baremo presentado y, además, para comparar las prácticas de provisión de trabajadores en empresas familiares y no familiares ubicadas en la provincia de Manabí-Ecuador, se emplearon las pruebas U *Mann-Whitney* y W de *Wilcoxon*, que permitieron contrastar las subdimensiones de las prácticas de provisión de personal en cada grupo de empresas (familiares y no familiares).

Para aplicar estas pruebas se consideraron algunas condiciones tales como: Los datos son independientes; los datos son ordinales o bien se pudieron ordenar de menor a mayor; no es necesario asumir que las muestras se

distribuyen de forma normal o que proceden de poblaciones normales; existe igualdad de varianzas entre grupos (homocedasticidad). La prueba U de *Mann-Whitney* y W de *Wilcoxon* comprueban la igualdad de las dos distribuciones, utilizando sus diferencias en la ubicación entre dos distribuciones, asumiendo que las distribuciones tienen la misma forma. Para ello, se planteó lo siguiente:

Hipótesis nula (Ho): Las medias de las respuestas en empresas familiares y no familiares son iguales.

Hipótesis alternativa (H1): Las medias de las respuestas en empresas familiares y no familiares no son iguales.

### 3. Resultados y discusión

En la Tabla 3, se observa el rechazo de la hipótesis nula de la prueba, a un nivel de significación del 5% ( $\alpha = 0.05$ ), porque el p-value es menor que el nivel de significancia ( $p < 0.05$ ), lo que permite determinar que las empresas familiares y no familiares presentan diferencias en sus prácticas de atracción de personal.

**Tabla 3**  
**Estadístico de la prueba**

Estadístico	Planificación de personal	Subdimensiones Reclutamiento de personal	Selección de personal	Dimensión Prácticas de provisión de personal
U de Mann-Whitney	4512.500	4122.500	4595.000	4117.000
W de Wilcoxon	18708.500	18318.500	18623.000	18482.000
Z	-5.500	-6.223	-5.247	-6.277
Sig asintótica bilateral	.000	.000	.000	.000

**Nota:** Variable de agrupación: Es una empresa familiar

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

Los resultados obtenidos se corresponden con las afirmaciones de la mayoría de los consultores en la materia, quienes aseguran que los procesos de atracción de personal, principalmente la selección,

en una empresa familiar es diferente al de una empresa no familiar, puesto que las primeras no siempre pasan por la evaluación de competencias y referencias en función del mercado, sino que tienen mucha incidencia

las relaciones familiares y personales, más cuando el candidato interactuará con el dueño administrador o la familia empresaria.

Algunos autores consideran que estas diferencias se producen porque, en general y por distintas razones, la gestión de personas en la empresa familiar ha estado muy poco profesionalizada hasta hoy (Salazar, 2006). Otros, sin embargo, las atribuyen a su complejidad organizacional, puesto que, al ser dirigida la empresa por una familia, la gestión de recursos humanos es más complicada, sobre todo en áreas como la incorporación de personas a la organización, la compensación y el desarrollo profesional. Sirmon y Hitt (2003), analizan el tema de manera más precisa y manifiestan que la dualidad empresa-familia aumenta la complejidad de su gestión, creando un contexto único para dirigir y gestionar el capital humano con efectos tanto positivos como negativos.

La particularidad de las prácticas de provisión de personal en las empresas familiares también está justificada por Barnett y Kellermanns (2006), quienes las señalan como una manifestación concreta de la influencia de la familia en la empresa. Sin embargo, es muy importante acompañar el proceso de selección del nuevo integrante con las exigencias del mercado, de modo de asegurar el éxito de la incorporación. Una correcta alineación de expectativas, usar el *coaching* externo y mantener una comunicación efectiva con todos los miembros de la familia empresaria, son algunas de las herramientas para asegurar el proceso.

En la Tabla 4, se observan las frecuencias relativas, absolutas y el valor de la media para las dimensiones que constituyen la atracción de personal, tanto en empresas familiares como en no familiares, identificando algunas similitudes y diferencias entre ellas.

**Tabla 4**  
**Prácticas de atracción de personal**

Subdimensión	Alternativa de Respuesta	TED	ED	NDANED	DA	TDA	Media	Nivel
Planificación del Personal	EF	8,8%	11,2%	20,0%	38,5%	21,4%	3,6	Alto
	ENF	20,1%	14,5%	14,4%	29,1%	21,8%	3,2	Moderado
Reclutamiento	EF	14,3%	13,5%	19,2%	37,0%	15,9%	3,3	Moderado
	ENF	30,8%	17,9%	12,8%	21,5%	17,0%	2,7	Moderado
Selección	EF	13,7%	11,1%	17,5%	36,0%	21,7%	3,4	Alto
	ENF	22,4%	11,7%	15,0%	26,5%	24,6%	3,2	Moderado
Dimensión Prácticas de Provisión Laboral	EF			3,4				Alto
	ENF			3,0				Moderado

**Nota:** EF: Empresa familiar; ENF: Empresa no familiar. TED: Totalmente en Desacuerdo; ED: En Desacuerdo; NDANED: NI de Acuerdo ni en Desacuerdo; DA: De Acuerdo; TDA: Totalmente de Acuerdo.

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

En la Tabla 4, se observa que los encuestados opinaron de forma favorable con respecto a los procesos de planificación, reclutamiento y selección de personal que se lleva a cabo en las empresas familiares, destacándose el mayor valor de la media

de la dimensión planificación del personal (3,6), seguida del proceso de selección (3,4) y el reclutamiento (3,3). La planificación y la selección presentan el mismo valor de la media en las empresas no familiares (3,2), siendo un poco menor que en las empresas familiares.

Al comparar los niveles donde se ubican las medias de cada subdimensión, se observa que los valores relacionados con el reclutamiento se ubicaron en el nivel moderado en los dos grupos de empresas, siendo en las otras dimensiones un nivel alto para el caso de las empresas familiares y moderado para las empresas no familiares. La importancia del proceso de reclutamiento es evidente, toda vez que es un proceso en que a medida que mejor se lleve a cabo, más y mejor será la calidad de los candidatos que se presentarán para el proceso de selección.

Algunos estudios como el de Gersick et al. (1997); y, Aldrich y Langton (1998), han puesto de manifiesto que las empresas familiares no se basan en criterios claros y formales de reclutamiento, sino que tienden a fundamentarse más fuertemente en redes sociales cercanas durante ese proceso. En el caso de algunas empresas familiares que no han alcanzado su pleno desarrollo, para la selección de personal se basan en lazos de afinidad, y no realizan ni siquiera una entrevista para comparar el perfil familiar frente a otro presumiblemente mejor para el nombramiento, práctica no adecuada porque el proceso de reclutamiento busca encontrar más y mejores candidatos.

Al respecto, algunos autores como Dyer y Montersen (2005), afirman que las empresas familiares utilizan básicamente a conocidos y familiares a la vez que aplican procesos de selección entre un pequeño conjunto de candidatos quiénes habitualmente son familiares, puesto que suelen participar de los valores y cultura de la empresa familiar.

Los principales factores que influyen en las prácticas de gestión de recursos humanos en las empresas familiares y, particularmente, en la atracción de personal, son el tamaño de la empresa, la etapa de desarrollo de la misma, la cantidad de empleados familiares y no familiares, así como la influencia de la familia en la empresa (Botero y Litchfield, 2013). En las empresas más pequeñas, los gerentes cumplen múltiples roles y tienen menos personas para administrar; por lo tanto, es menos probable que los gerentes utilicen prácticas de gestión

de recursos humanos como las de las empresas más grandes no familiares (Rutherford, Butler y McMullen, 2003).

Tener miembros de la familia como empleados y gerentes, puede aumentar la complejidad de la gestión del talento humano porque los límites pueden volverse borrosos entre la gestión, la propiedad y las preocupaciones familiares, y los miembros de la familia pueden ser más difíciles de manejar (Botero y Litchfield, 2013).

## **Conclusiones**

Las prácticas de provisión de personal (planificación, selección y reclutamiento) aplicadas en las empresas familiares, presentan diferencias significativas con las llevadas a cabo en empresas no familiares, principalmente porque la presencia de miembros de la familia, como empleados y/o gerentes, difumina las relaciones familiares y aumenta la complejidad de la gestión, a pesar de ello, se puede decir que las empresas familiares y no familiares también tienen muchas semejanzas en cuanto a las políticas que siguen en la provisión de los recursos humanos.

En ese contexto, al hacer referencia a las prácticas laborales presentes en las empresas familiares ecuatorianas, se observa que parte del personal que se contrata proviene de la propia familia, de manera que ésta se convierte en una fuente importante de reclutamiento que introduce mecanismos de discrecionalidad dados sus vínculos personales. Las relaciones personalizadas entre patrones y trabajadores, propias de las empresas familiares, y la pertenencia a una misma comunidad, con valores y normas de comportamiento compartido, favorecen el desarrollo de prácticas de recursos humanos basadas en la mutua confianza y colaboración que pueden dejar de lado criterios de eficiencia y efectividad, las cuales es importante estudiar para generar conocimiento al respecto.

Sin embargo, como una empresa familiar es, en definitiva, una empresa como cualquier otra, necesita aprovechar eficientemente sus

recursos humanos, de forma que converjan los intereses de los empleados con los de la organización. De esta manera, la empresa familiar tendrá la oportunidad de aprovechar su capital humano, pasando de considerarlo como un coste a convertirlo en fuente de ventaja competitiva sostenible, lo cual dependerá del equilibrio en la orientación de dichas prácticas para lograr la satisfacción, motivación e implicación de los empleados, familiares o no, en el negocio.

Con el tiempo, el conocimiento del sistema familia-empresa-propiedad y la necesidad de continuidad en el tiempo, exigirá unas prácticas laborales más profesionalizadas, similares a las aplicadas en las empresas no familiares, donde se apliquen de forma correcta las reglas del juego y se le garantiza a cada uno de sus miembros el escenario óptimo para su desarrollo integral, tanto en el aspecto económico como en el ético y afectivo, tratando de reducir la informalidad del trato familiar y elevar la formalidad de la empresa.

## Referencias bibliográficas

- Acosta, A., Molina, C. A., Andino, T. S., y Rodríguez, V. E. (2019). Sistema familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(4), 265-275.
- Agudelo, B. E., y Escobar, M. (2022). Análisis de la productividad laboral en el sector panificador del Valle del Cauca, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(2), 122-136. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37928>
- Aguilera, G., Nahuat, J. J., y Badillo, O. D. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila. *Mercados y Negocios*. 40(20), 63-84. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i40.7393>
- Aldrich, H. E., y Langton, N. (1998). Human resource management and organizational life cycles. In P. Reynolds, W. Bygrave, N. Carter, S. Manigart, C. Mason, G. Meyer y K. Shaver (Eds.), *Frontiers of entrepreneurship research*. Babson College, Center for Entrepreneurial Studies.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., y Williams, T. A. (2012). *Estadísticas para negocios y economía*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Anderson, R. C., y Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1327.
- Barnett, T., y Kellermans, F. (2006). Are we family and are we treated as family? Nonfamily employees' perceptions of justice in the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 837-854. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.001>
- Belausteguigoitia, I. (2010). El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: Nuevas perspectivas. *Gestión y Sociedad*. 3(1),13-25.
- Botero, I. C., y Litchfield, S. R. (2013). Exploring human resource management in family firms: A summary of what we know and ideas for future development. In K. X. Smyrnios, P. Z. Poutziouris y S. Goel (Eds.), *Handbook of Research on Family Business* (2ª ed., pp. 371-405). Edward Elgar Publishing.
- Carrasco, A. J., y Sánchez, G. (2014). Human capital in family businesses: An exploratory analysis in Spanish firms. *Faedyne International Review*, 3(5), 19-29. <http://doi.org/10.15558/ir.v3i5.79>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill/

- Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., y Litz, R. A. (2003). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 335-354. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00049.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., y Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36(2), 267-293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., y Sharma P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-675. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., y Steier, L. P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331-338. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.00012>
- Dyer, W. G., y Mortensen, S. P. (2005). Entrepreneurship and family business in a hostile environment: The case of Lithuania. *Family Business Review*, 18(3), 247-258. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00045.x>
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Mccollom, M., y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Gutiérrez, O. (2007). Importancia de la planificación de recursos humanos en la empresa. *Perspectivas*, (20), 7-28.
- Hurtado, J. (2012). *Metodología de la investigación: Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Ediciones Quirón – Sypal.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6)
- Llanos, J. (2013). *Integración de recursos humanos*. Trillas.
- Martínez, C. (2012). *Estadística y Muestreo*. ECOE Ediciones.
- Milkovich, G. T., y Boudrean, J. W. (1994). *Dirección y administración de los recursos humanos: Un enfoque de estrategia*. Adisson-Wesley.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Monreal, J., Calvo-Flores, A., García-Perez-de-Lema, D., Meroño-Cerdan, A. L., Ortiz, P., y Sabater, R. (2002). *La empresa familiar: Realidad económica y cultura empresarial*. Editorial Aranzadi.
- Navarro-Caballero, M., Hernández-Fernández, L., Navarro-Manotas, E., y Hernández-Chacín, J. (2020). Innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares del sector manufacturero del Atlántico-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(4), 124-144. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34653>
- Núñez-Cacho, P., Grande, F. A., y Pedrosa, C. (2012). El reto de la dirección de recursos humanos para las empresas familiares: Estado de la cuestión. *Negotium*, 8(23), 139-162.

- Rutherford, M. W., Butler, P. F., y McMullen, P. R. (2003). Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. *Human Resource Management*, 42(4), 321-335. <https://doi.org/10.1002/hrm.10093>
- Salazar, G. (24 de noviembre de 2006). Cultura y valores en una empresa familiar. *deGerencia.com*. [https://degerencia.com/articulo/cultura\\_y\\_valores\\_en\\_una\\_empresa\\_familiar/](https://degerencia.com/articulo/cultura_y_valores_en_una_empresa_familiar/)
- Saldaña, Y., Ruiz, F. M., Gaona, L. L., Hernández, R. H., De la Garza, S. P., y Jacobo, D. W. (2015). Conflicto de normas en la empresa familiar: Estudio de caso en Monclova, Coahuila, México. *Revista Global de Negocios*, 3(6), 1-12. <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v3n6-2015/RGN-V3N6-2015-1.pdf>
- Sánchez, G., (2012). La gestión socio-emocional de recursos humanos en la empresa familiar. *Cátedra Empresa Familiar*. <https://cef.um.es/index.php/actividades/colaboraciones-medios/1941-la-gestion-socio-emocional-de-recursos-humanos-en-la-empresa-familiar-1941>
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies, current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Sirmon, D. G., y Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., y Gilbert, D. R. (1996). Administración. Pearson Educación.