



**RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y EL
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA
CIUDAD DE CALI**

**JULIÁN SAAVEDRA ROA
CHRISTIAN ZULUAGA REINA**

**DIRECTOR DEL PROYECTO
PEDRO SOLORZANO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
MAYO 2016**

Contenido

Ilustraciones – Figuras	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	6
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	8
1.1 Contexto del problema	8
1.2 Formulación del problema	9
2. OBJETIVOS.....	10
2.1 Objetivo general:	10
2.2 Objetivos específicos:	10
3. MARCO TEORICO	11
Aprendizaje Organizacional	12
3.1 Tipos de conocimiento	13
3.1.1 Conocimiento tácito	13
3.1.2 Conocimiento explícito.....	13
3.1.3 Conocimiento virtual	14
3.2 Capacidad de aprendizaje:.....	14
3.3 Acciones que fomentan la capacidad de aprendizaje organizacional	14
3.3.1 Conocimientos previos de los empleados y su capacidad para el aprendizaje:	15
3.3.2 Trabajo de equipo y generación de ideas.....	16
3.3.3 Transferencia de conocimientos e integración	17
3.3.4 Compromiso de la gerencia	18
3.4 Adaptabilidad	19
3.5 La necesidad del aprendizaje organizacional y la teoría del caos.....	20
3.6 Las 5 disciplinas del aprendizaje de Peter Senge	22
3.7 Relación aprendizaje y recursos humanos.....	23
Prácticas de Recursos Humanos	24
3.8 Investigación Académica en Recursos Humanos	24
3.9 Definición y Prácticas de Recursos Humanos.....	31
3.10 Prácticas de Recursos Humanos y de desempeño organizacional.....	33

Empresas Familiares	36
3.11 Importancia y Características de las Empresas Familiares.....	36
3.12 Desempeño de las empresas familiares	42
3.13 Prácticas de Recursos Humanos en las empresas familiares.....	45
3.14 Empresas Familiares en Colombia	46
4. METODOLOGÍA	48
4.1 Diseño de la investigación, tipo de estudio y variables	48
4.2 Unidad de análisis.....	48
4.3 Recopilación de datos.....	49
4.4 Instrumentos de medición	49
5. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	51
6. RESULTADOS	52
7. CONCLUSIONES.....	56
8. ANEXOS.....	57

Ilustraciones – Figuras

Ilustración 1 - Variables que impactan el aprendizaje organizacional	15
Ilustración 2 - Posibles incidencias en la adaptabilidad.....	21
Ilustración 3 - Aprendizaje Organizacional de Senge.....	23
Ilustración 4 - Modelo conceptual del Marco Teórico para el estudio de la Dirección estratégica de Recursos Humanos	27
Ilustración 5 - Perspectivas teóricas para fundamentar GERH	29
Ilustración 6 - Matriz de Snow y Thoma´s (1994).....	30
Ilustración 7 - Relacionando Gerencia de Recursos Humanos y desempeño, Guest (1997).....	35
Ilustración 8 - Modelo Lógico del proceso a través del cual las Practicas de Recursos Humanos afectan el Desempeño, Guest (1997)	36
Ilustración 9 - Modelo de tres círculos de los negocios familiares, Gersick, Davis, Hampton, y Lansberg.. (1997).....	38
Ilustración 10 - Modelo de desarrollo de Empresas Familiares de Tres Dimensiones, Gersick, Davis, Hampton, y Lansberg.. (1997)	39
Ilustración 11 -Universo de empresas de familia, Astracham, y Shanker, (2003) .	41
Ilustración 12 - Desempeño de las Empresas Familiares, Sharma (2004).....	42
Ilustración 13 - Tipología de las Empresas Familiares, Dyer (2006	43
Ilustración 14 – Resultados, General	52
Ilustración 15 - Resultados, Particular - Empresas Familiares	54

RESUMEN

El presente artículo evalúa un modelo estadístico que relaciona las prácticas de recursos humano y el aprendizaje organizacional, en el contexto de las empresas familiares de la ciudad de Santiago de Cali. El modelo tiene en cuenta variables que evalúan la presencia de las prácticas de recursos humanos en tales empresas como lo son, la rotación de personal por las diferentes áreas de trabajo, la estimulación que se le da al empleado para tenga sentido de pertenencia con la organización, los incentivos que se le ofrecen a los empleados en relación con su rendimiento entre otras. Se aplicó una encuesta a 110 empleados de empresas de la ciudad de Cali. Para la valoración del modelo se utilizó el software estadístico Stata, encontrándose que no existe suficiente evidencia estadística para relacionar positivamente las prácticas de recursos humanos con el aprendizaje organizacional en las empresas familiares de la ciudad de Cali.

Palabras Claves: Prácticas de Recursos Humanos, Aprendizaje Organizacional, Empresas Familiares, Desempeño Organizacional.

ABSTRACT

This paper evaluates a statistical model that relates the human resource practices and organizational learning in a family businesses context in the city of Santiago Cali. This model considers variables that evaluate the presence of human resource practices such as employee rotation thru different work areas, stimulations to promote the sense of belonging towards the organization, remuneration regarding the employee's performance, among others. A survey was performed to 110 employees from companies in the city of Santiago de Cali. A statistical software called Stata was used to analyze this model, finding that there is not enough statistical evidence to positively link the human resource practices with organizational learning in family businesses in Santiago de Cali.

Keywords: Human Resources practices, Organizational learning, Family businesses, Organizational performance.

INTRODUCCIÓN

Dentro del entorno corporativo actual, en el que la competencia en un mercado globalizado ha llegado a un alto nivel de sofisticación, es necesario el estudio de la capacidad de las empresas para enfrentarse a los nuevos retos de este entorno. En estas condiciones, la dirección estratégica de recursos humanos (DERH), ha resultado ser objeto de estudio dado que se ha considerado que a través de la DERH se modelan las competencias y el comportamiento de los empleados lo que puede ser fuente de ventaja competitiva y mejorar el desempeño de las empresas. Según Camisón y Cruz (2008), en muchos estudios el desempeño organizacional ha sido evaluado únicamente desde el punto de vista financiero, en cuyo caso sería más acertado utilizar el término *“resultado”*. Sin embargo, La teoría de organización y del pensamiento estratégico moderno, se dirige a un concepto multidimensional del desempeño, en el que se recogen los resultados de la empresa que afectan a todos los stakeholders, en este sentido para el presente estudio se tomará como base el concepto de aprendizaje organizacional, al encontrarse este concepto como una variable que afecta el desempeño organizacional (Solórzano, 2013). Es importante diferenciar el tipo de organización al cual está dirigido el estudio. Las prácticas de Recursos humanos serán estudiadas dentro de un sub grupo de empresas tan importantes como lo es el de las empresas familiares; definidas como aquellas organizaciones en las cuales la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia y en las que, dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa, Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson (1985). Este tipo de organizaciones, que, aunque muy importantes dentro

de la sociedad actual por su extensión (96 % del total empresas en USA – 70% en Colombia), poco han sido estudiadas, y en América Latina es un tema de investigación relativamente nuevo.

Las empresas familiares tienen características que las diferencian del resto de las organizaciones, una de ellas es la Cultura organizativa que les inspira, definida como el conjunto de valores y creencias de la familia. Así como una visión enfocada en el largo plazo. Estas determinan la forma en que funciona la empresa internamente, afectando entre otras cosas a la DERH, sus prácticas y los procesos de innovación. Es en este punto en el que el presente trabajo de investigación tratará de determinar empíricamente la relación entre las prácticas de recursos humanos y el aprendizaje organizacional, dentro del contexto de las empresas familiares en Colombia, respondiendo a la cuestión:

¿Tiene un efecto positivo las prácticas de recursos humanos en el aprendizaje organizacional?

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Contexto del problema

El aprendizaje organizacional es quizás uno de los aspectos más importantes para la generación de valor en las organizaciones, donde se podría obtener una ventaja competitiva sobre las demás compañías que componen el sector al que pertenece. Para obtener ventaja competitiva las organizaciones deben entre otras cosas hacer un muy buen uso de sus recursos y contar con un alto desarrollo de sus capacidades.

Actualmente el total de empresas colombianas está compuesto por un 70% aproximadamente de empresas familiares, de las cuales cada año gran parte de estas tienen que cerrar sus instalaciones porque caen en quiebra. Es aquí donde el aprendizaje organizacional juega un papel muy importante para el desarrollo, y sostenibilidad de las organizaciones, por lo cual las grandes empresas invierten gran parte de su capital en procesos que mejoran el aprendizaje organizacional y que les ayuda a generar mayores beneficios a largo plazo, por ejemplo mediante de las habilidades que los empleados pueden desarrollar a partir de esto.

En este orden de ideas, las organizaciones que se interesan por mejorar el aprendizaje organizacional buscan saber qué tipo de factores pueden incluir o implementar para generar mayor aprendizaje organizacional. En este punto se aprecia un factor que podría ser de gran ayuda para que las empresas mejoren este proceso y es por medio de las prácticas de recursos humanos, puesto que por medio

de estas prácticas los empleados pueden tener una mayor disponibilidad y motivación para realizar sus tareas, lo cual haría fácil que se realice una gestión en la organización.

A partir de lo anterior se puede observar una gran problemática que parte del hecho de que las empresas familiares en la ciudad de Cali no invierten sus recursos en la gestión o procesos que mejoren en aprendizaje organizacional, más bien se enfocan en realizar y cumplir con su objeto social dejando un gran vacío en cuanto al desempeño y productividad de sus empleados.

1.2 Formulación del problema

¿Las prácticas de recursos humanos tienen algún impacto en el aprendizaje organizacional de las empresas de la ciudad de Cali?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general:

Evaluar la relación existente entre las prácticas de recursos humanos, y el aprendizaje organizacional en las empresas familiares de la ciudad de Cali.

2.2 Objetivos específicos:

- ✓ Analizar la literatura, y trabajos realizados anteriormente en la Universidad sobre las prácticas de recursos humanos y el aprendizaje organizacional.
- ✓ Identificar las variables que afectan las prácticas de recursos humanos.
- ✓ Validar las prácticas de recursos humanos y el aprendizaje organizacional en las empresas familiares de la ciudad de Cali.

3. MARCO TEORICO

Los repentinos cambios políticos, sociales y económicos del actual mundo, exigen a las compañías adaptarse de manera excesiva a las diferencias resultantes entre un pasado y un futuro. Lo anterior, con el fin de ser competentes y eficientes en su función primaria de producción –entendiendo función primaria de producción los bienes o servicios que la empresa presta y por lo cuales recibe ingresos operacionales- considerándose entonces, el área de recursos humanos como clave para que esa adaptabilidad se cumpla sin interrumpir la capacidad normal de la empresa, siendo uno de sus complementos más necesarios la capacidad de aprendizaje y la generación de nuevos conocimientos. (Cyert y March, 1963; Handy, 1990; March y Simon, 1961; Morgan, 1990; Mintzberg, 1994).

En otras palabras, para que una compañía pueda mantenerse en el mercado no solo necesita actualizarse en activos fijos sino además, en lo que durante todo este proyecto consideraremos como materia prima primordial de toda empresa: sus empleados.

Consideremos el caso de Coca-Cola; con más de un siglo en funcionamiento, coca cola es una organización que consigue sorprender a sus consumidores no tanto por la bebida refrescante sino también, por la publicidad y responsabilidad social que ofrece. Es común en estos días escuchar a personas mencionar su gusto por la compañía y su deseo por ingresar a laboral en ella, este hecho radica en que el trato y aprendizaje de sus empleados es tan amplio que logran innovar y mantenerse en

el sector con un porcentaje alto. Seguramente, los empleados de hace cinco años continúan siendo miembros de la agrupación, pero, ¿Siguen pensando igual que hace cinco años?

Este trabajo escrito no considera mostrar los cambios en el pensamiento de los empleados de Coca-Cola, tampoco pretende considerar la actualización en activos fijos y mucho menos ver el panorama mundial de las empresas. Esta tesis denominada proyecto de grado pretende mostrar el aprendizaje organizacional y su impacto en los recursos humanos en empresas familiares de la ciudad de Cali, para ello, es preciso conocer que es aprendizaje organizacional, recursos humanos, y empresas familiares de la ciudad de Cali.

Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional es el producto del aprendizaje individual y grupal aplicado a la realización de la visión y del rendimiento de los objetivos de la organización que ciertas prácticas de gestión o de condiciones internas pueden ayudar o dificultar el proceso. (Duncan and Weiss, 1979; Senge, 1990; Garvin, 1993; Mills and Friesen, 1992). Este concepto pretende que las empresas capaciten y actualicen a su personal con el fin de ser competentes en el mercado; los directivos han de saber que el aprendizaje es relativo a las experiencias y acciones de sus empleados.

El aprendizaje organizacional es entendido como el estudio de los mecanismos estructurales y de procedimientos concretos, a través de los cuales, la acción de los miembros –denominados empleados- que se entienden a conllevar el aprendizaje

son seguidos por cambios observables en patrón de la organización de las actividades. (Cook & Yanow , 1993, p 375)

Se crean entonces estrategias en mecanismos de aprendizaje. Los miembros de la organización son catalogados por sus habilidades y características con el fin de cumplir con sus capacidades. (Popper & Lipshitz, 1998).

Las compañías no pueden considerar este mecanismo como algo aleatorio. El aprendizaje no se debe ver como un cambio sino como una reestructuración en la compañía; un diseño que le permitirá lucir mejor y sentirse mejor (Garvin, 1993)

3.1 Tipos de conocimiento

3.1.1 Conocimiento tácito: Es un saber de acción individual o social de mucha trascendencia para la creación de conocimiento, determina el *know-how*, es difícil de imitar, medir o copiar, porque es producto de la experiencia y de hábitos comunes. Este conocimiento se obtiene de la manera en que se comprende lo que se ve, se siente, se toca y se escucha (Krogh et al. (2001: 123), Etkin (1999), Nonaka y Takeuchi (1999), Polanyi y Dixon (2001), Cutcher - Gershenfeld (2000))

3.1.2 Conocimiento explícito: Es comúnmente tangible, y es el que se obtiene a través de manuales, libros, reglas de trabajo; este tipo de conocimiento se puede expresar por medio de palabras y números, que pueden ser compartidos fácilmente a través de datos o fórmulas científicas (Nonaka y Takeuchi, 1999).

3.1.3 Conocimiento virtual: Es un grupo de conocimientos que existe sólo si el grupo o la organización es capaz de mantener su base cognoscitiva. En este conocimiento existe un momento de unificación en un proceso de dinámica de grupo, donde el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta formas aplicables (Cutcher et al., 2000)

3.2 Capacidad de aprendizaje:

La capacidad de aprendizaje organizacional de una compañía es definida como un conjunto de factores organizacionales o valores que influencia en el propósito de la compañía para crear y usar conocimiento (Sinkula et al., 1997).

El aprendizaje organizacional puede ser entendido como un proceso y la capacidad de aprendizaje organizacional es constituida por esas características organizacionales que permite a una organización aprender.

3.3 Acciones que fomentan la capacidad de aprendizaje organizacional

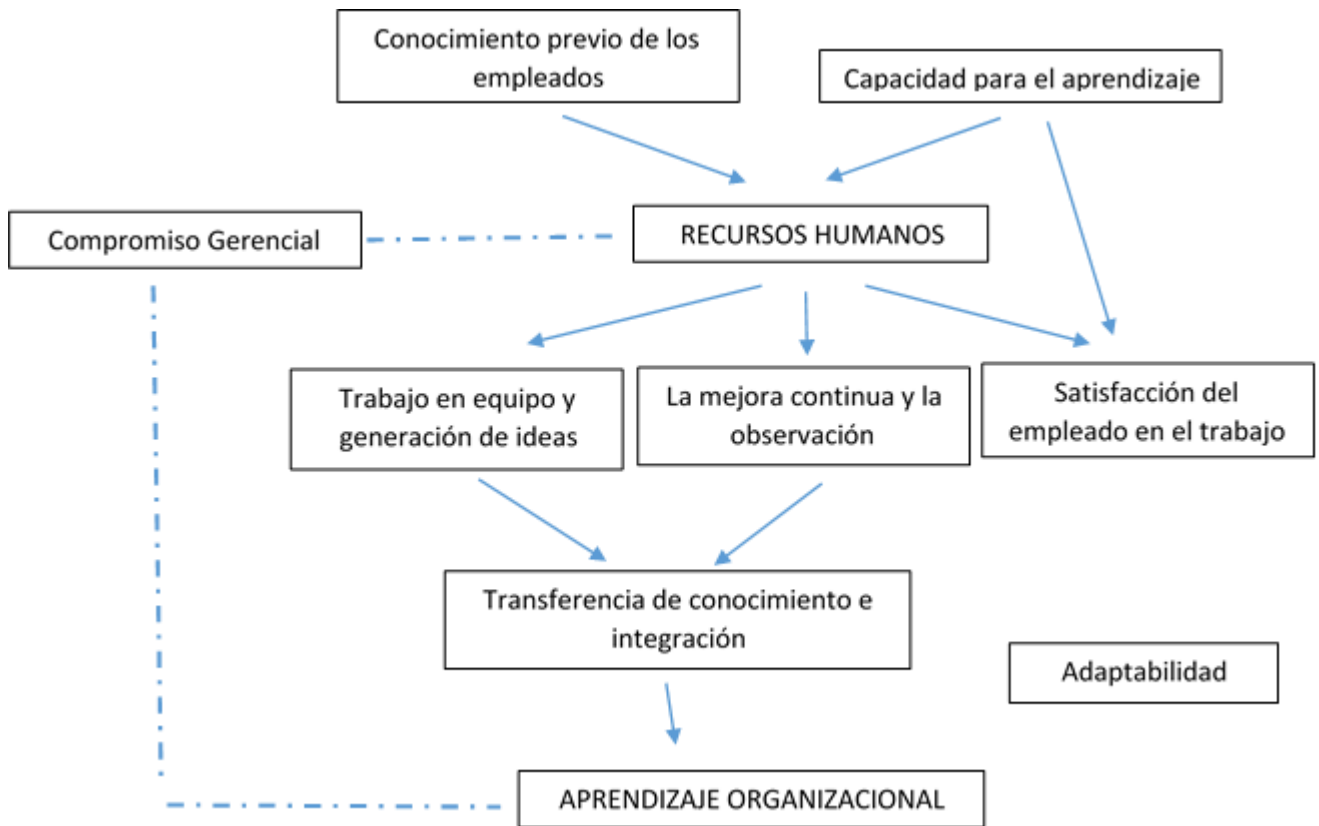


Ilustración 1 - Variables que impactan el aprendizaje organizacional

Creación propia

3.3.1 Conocimientos previos de los empleados y su capacidad para el aprendizaje:

Con el fin de ser competentes las empresas deberían tratar de incorporar personal con capacidad para adquirir nuevos conocimientos y habilidades, que puedan tolerar altos niveles de incertidumbre, y que puedan adaptarse a los cambios en los contextos organizativos y en la dinámica de las actividades de trabajo. (Dyer and Shafer, 1999)

Se cree que el conocimiento es el mejor plus que se tiene. A de considerarse la idea que el conocimiento es el método que permite realizar las actividades de forma eficaz y eficiente, pero ¿Qué pasa cuando el conocimiento no se actualiza? El conocimiento es producto de un aprendizaje y si una persona es capaz de tomar ese aprendizaje podrá conseguir más de un conocimiento. En otras palabras, la capacidad de aprendizaje es la que permite adaptarse a cualquier cambio en el conocimiento del mercado cambiante. Es la capacidad el mejor plus y el conocimiento el mejor resultado (Swart y Kinnie, 2003)

3.3.2 Trabajo de equipo y generación de ideas

El ingreso de una persona a un grupo de trabajo significa, entre otras, empezar desde cero cualquier aprendizaje si este no tiene conocimientos previos. Una compañía debe tratar de incentivar a sus empleados con el fin de que este continúe en la sociedad. La empresa y en especial el área de recursos humanos deben de determinar el uso apropiado de sus recursos, distinguiendo así, las capacidades de cada empleado para generar ideas y llevarlas a cabo. El aprendizaje organizacional tiene como variable esta característica debido a su importancia. La empresa cumple con capacitar a sus miembros, pero son ellos los que por medio del aprendizaje crean conocimiento y logran diferenciar a la compañía sobre otra.

Un ejemplo puede ser los proyectos empresariales. Al inicio del proyecto es necesario que los integrantes se conozcan y empiecen a observar a sus iguales. La generación de ideas y de conocimiento solo se logrará si deciden trabajar en equipo

en forma confiable y honesta bajo lineamientos ya establecidos. ¿Qué pasa si los integrantes del equipo están en constante cambio? Seguramente el proyecto fracasará y no cumplirá las expectativas de la empresa

3.3.3 Transferencia de conocimientos e integración

Los miembros de la compañía deben informar todo. La comunicación es una herramienta importante en toda organización y como tal, debe ser compartida por todos sus trabajadores. (López-Cabrales, Real and Valle, 2011) Hablar de trabajo en equipo significa el flujo constante de conocimientos entre pares que sumados entre si producen un valor agregado. Este valor agregado si no es compartido y conocido tendrá un punto final y por lo tanto no es aprovechado con eficiencia.

La organización desde su inicio desarrolla estrategias para competir en el mercado. Su visión en los recursos es saber aprovechar dichas estrategias y lograr una ventaja competitiva sobre las demás compañías; con lo anterior se puede afirmar que, cada empresa tiene un producto diferenciador que la hace diferente a los demás. ¿Pero que puede ser? Seguramente en algunos casos el factor diferenciador sea un producto, y en otros sus empleados, su materia prima.

Se asume que la transferencia de conocimiento debería de existir en un equipo de trabajo. Como el inicio de este texto, la comunicación es una herramienta vital que debe ser aplicada en cada área de una organización. La información que se genera debe ser real e integral entre los miembros del equipo

Supongamos que dentro del área de ventas de una compañía todos los empleados tienen una meta, para dicha meta todos analizan y toman estrategias para lograr cumplir con lo que se le pide. Al final del proyecto la mitad de los miembros logró el objetivo y la otra mitad no lo logró,

Es común que ocurra lo anterior y es debido a la experiencia y habilidades que unos tienen sobre otros. La empresa debería capacitar y fortalecer a sus empleados más débiles con el fin de igualarlos a los mejores empleados. Es aquí en donde transferir el conocimiento es necesario. Alguien que se reusa a compartir sus experiencias y habilidades puede convertirse en una amenaza para la organización si llegase a ser despedido.

3.3.4 Compromiso de la gerencia

Para que el aprendizaje organizacional se de en la compañía, la gerencia deberá interesarse en el tema. Muchas compañías consideran la aplicación del aprendizaje como un gasto, la mala gerencia es la que solo se especializa en un nicho o modelo de negocio y no se concientiza del mercado variante. (Garvin, 1993)

El aprendizaje organizacional no se puede ver de manera individual sino grupal. Las compañías deben capacitar y actualizar a su personal con el fin de ser competentes en el mercado. El aprendizaje organizacional es relativo a las experiencias y acciones de los miembros de la organización.

Es necesario que la organización identifique los mecanismos que utiliza para facilitar el aprendizaje. ¿Qué tipo de prácticas de gestión y producción están vinculadas para ser consideradas como un aprendizaje organizacional? ¿Cuál estructura organizacional sustentas su aprendizaje? Estas estructuras en prácticas y procedimientos pueden definir la capacidad que posee la compañía en aprendizaje organizacional (Swee C. Goh & Peter J. Ryan 202).

Es vital crear niveles de evaluación que muestre el nivel de aprendizaje organizacional en un periodo de tiempo, el aprendizaje organizacional se construye y desarrolla bajo circunstancias y escenarios diferentes, la compañía necesita crear condiciones necesarias para adoptar y permitir este proceso. (DiBella, 1995).

3.4 Adaptabilidad

Como ya se ha mencionado anteriormente, desde su inicio la compañía debe conocer a sus empleados. El área de recursos humanos debe medir el potencial de aprendizaje de cada empleado, seguido de sus habilidades para desenvolverse en nuevos escenarios. La adaptabilidad es una herramienta de gran relevancia para los miembros de cualquier organización, no basta saber lo suficiente para un cargo de trabajo sino tener conocimiento en distintas áreas. (Dyer and Shafer, 1999) Adicionalmente, es importante que el nuevo personal tenga prácticas en trabajos grupales, creatividad y manejo interpersonal (Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 2003).

3.5 La necesidad del aprendizaje organizacional y la teoría del caos

¿Por qué es necesario el Aprendizaje organizacional en las empresas? Como se mencionaba al inicio de este texto, la creciente turbulencia en el mercado ha permitido que entender las compañías en el siglo XXI sea más complejo. Lo anterior es conocido como la teoría del caos que representa la inestabilidad del mercado, un enfoque que precisa reconocer que pequeñas cosas pueden desencadenar grandes problemáticas (Prahalad y Bettis; 1995). Según Glass (1996) la teoría del caos en el ámbito organizacional supone asumir que:

1. Las organizaciones son sistemas complejos, profundamente influenciados por su entorno
2. El entorno cambia tan rápido (nuevas oportunidades y amenazas) que la dirección no puede esperar a tener demasiada seguridad de lo que está pasando para formular sus estrategias

Es responsabilidad de las empresas adaptarse a las amenazas y oportunidades que ofrece el sector. No solo es planear objetivos y estrategias, es también generar conocimientos (Stata, 1989). Es mucha la información que se presenta sobre el aprendizaje organizacional, para este escrito es considerado como una gestión de conocimiento y de aspectos que faciliten el aprendizaje y las habilidades de los empleados. Esto permite indagar en torno a la importancia del aprendizaje organizacional como factor de competitividad. (Prahalad y Bettis, 1995; Menguzzato y Renau, 1991)

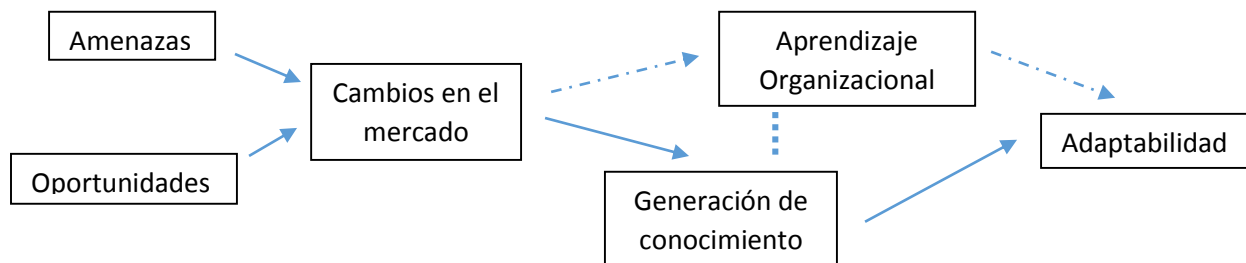


Ilustración 2 - Posibles incidencias en la adaptabilidad

Creación propia

Se ha señalado que el principal desafío para las compañías es la creación de una cultura y un clima que facilite el aprendizaje organizacional. Esto, debido a que la habilidad para aprender más rápido que los competidores será la única fuente de ventaja competitiva sustentable en el tiempo (DeGeus, 1988; Nonaka, 1991; Dickson, 1992; Slater y Narver, 1995), especialmente en industrias que requieran de la utilización intensiva de sus conocimientos (Stata, 1989)

Es normal que ciertas compañías –gerentes- vean el aprendizaje organizacional como un simple gasto de tiempo y dinero, sin embargo, deben considerar lo siguiente; el aprendizaje es la principal fuente de competitividad de la empresa, una organización con conocimientos distintivos podrá resaltar sobre otras. El aprendizaje organizacional se refiere pues no sólo a lo que la organización sabe hacer, sino también a lo que potencialmente podría llegar a ser gracias a sus conocimientos y a sus competencias idiosincrásicas (Romme y Dillen, 1997).

De todo lo anterior, las habilidades y competencias que dispone la organización es probablemente considerada como la más importante la capacidad de cambiar

aquellas prácticas que en el pasado le fueron útiles pero que ya no lo son. Esta habilidad se refiere a la capacidad de cambiar la lógica que hasta ahora ha caracterizado el decidir de la organización (Figueroa, 2004).

3.6 Las 5 disciplinas del aprendizaje de Peter Senge

1. Dominio Personal: El personal debe conocerse a sí mismo, que es lo que desean y cuáles son sus capacidades.
2. Identificar y desarrollar los modelos mentales: Es importante identificar los modelos mentales de los miembros de la compañía para poder romperlos y orientarlos hacia la visión de la compañía
3. Impulsar la visión compartida: Todas las visiones personales deben estar en conjunción con la visión corporativa. Cuando esto se logra, dicha visión se convierte en una inmensa fuente de inspiración y productividad
4. Fomentar el trabajo en equipo: Dos mentes piensan más que una sola. La sumatoria de materia gris aporta más y mejores ideas. El diálogo enriquece y fortalece al equipo de trabajo
5. Generar el pensamiento sistémico: Adaptabilidad al mercado



Ilustración 3 - Aprendizaje Organizacional de Senge

3.7 Relación aprendizaje y recursos humanos

El aprendizaje organizacional se basa en el individuo que aprende de las personas que conforman la organización. El área de recursos humanos ha demostrado que influye en la capacidad de la organización para generar nuevos conocimientos y estimular el aprendizaje, por esto se prevé el área de recursos humanos como un papel importante dentro de una organización. Se puede afirmar entonces, que existe influencia del RRHH para aprender. (Sinkula et al., 1997)

El área de recursos humanos es el área más importante debido que por ella se logra conocer las capacidades y actitudes de los empleados. Ellos podrán medirla capacidad de aprendizaje que tiene, el nivel de trabajo en grupo y su eficiencia en la comunicación. Con buenos empleados se obtiene buenos resultados (Snell et al., 1996).

Se considera el aprendizaje un canal para la creación de conocimiento, y esa creación del conocimiento en la compañía es determinada por el tipo de individuo que labora en la entidad. Una orientación de estos procesos basados en la selección de personal con alto potencial muestra que ayuda a la mejora de personal con menos potencial (Lepak and Snell, 1999)

Prácticas de Recursos Humanos

3.8 Investigación Académica en Recursos Humanos

El proceso de cambio que condujo al replanteamiento de la dirección de recursos humanos tradicional, que venía basada en procesos administrativos, a lo que es actualmente, se inició en la década de los setenta del siglo XX (Alcázar, Romero, Sánchez. 2009). En esta nueva visión la estructura de recursos humanos de la empresa comienza a ser considerada un factor importante como base de la posición competitiva, y por tanto de carácter estratégico, es entonces como el campo de la dirección clásica de recursos humanos buscó incorporarse al proceso de gerencia estratégica a través del desarrollo de una disciplina conocida como “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” (DERH).

En principio, la crítica que se le hizo a este movimiento fue la falta de teoría, lo que puede limitar la posibilidad, por parte de gerentes e investigadores, de utilizar los recursos humanos en función de la estrategia de la empresa. A tal efecto, en la década de los noventa del pasado siglo, este movimiento empezó a tomar metodologías de distintos campos como: teoría económica, organización, dirección

estratégica, psicología y sociología; generando varias propuestas o modelos que explican la importancia de la dirección de recursos humanos en la estrategia empresarial.

Antes de avanzar en la condición actual del fundamento teórico de la DERH, es necesario definirla como constructo y establecer las diferencias entre DERH y DRH.

La DRH clásica consiste en varias prácticas utilizadas para manejar personal en las empresas, agrupadas en sub-disciplinas como: selección, entrenamiento, evaluación del desempeño y remuneración (Fombrum, Tichy y Devanna, 1984); estudios como el de Schuler y Jackson (1987) presentan una lista muy completa de estas prácticas. En muchos casos estas coinciden con las funciones que se identifican en la dirección de recursos humanos de las empresas (Wright y McMahan, 1992).

Estas funciones se desarrollaron sin integración entre ellas, es decir, cada una de las funciones ha evolucionado independientemente de las demás. Incluso en los primeros intentos de alinearlos con la estrategia de la empresa continuaron independientes, dando origen a conceptos como; selección estratégica, entrenamiento estratégico, etc. (Wright y McMahan, 1992). Sin embargo, luego se comenzó a conceptualizar el área de recursos humanos desde una perspectiva macro, dando origen al término Dirección Estratégica de Recursos Humanos-DERH (Buttler et al., 1991), con ella ha aumentado el deseo de los investigadores por demostrar la importancia de las prácticas de recursos humanos para el desempeño de las organizaciones.

Para efectos de la presente investigación tomaremos como concepto de desempeño organizacional al propuesto por Camisón (1997, pp.45-45) el éxito de la empresa para, a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles y del desarrollo de determinadas estrategias, configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado y le permita alcanzar una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su participación en el mercado al tiempo que lograr unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas. Su medición se realizará por el resultado sobre variables como; la participación de mercado, rentabilidad, productividad y satisfacción del cliente. La estrategia entonces da origen a gran parte de las variaciones que se encuentran en las prácticas de recursos humanos en distintas empresas; y aquellas empresas que tengan mayor congruencia entre sus estrategias y prácticas de recursos humanos podrán obtener un mejor desempeño (Delery y Doty, 1996).

DERH consiste en: “El patrón de actividades y despliegue de recursos planificados para permitir el logro de las metas de la organización” (Wright y McMahan, 1992, p. 298). En la definición se incluyen los factores que intervienen y como se interrelacionan a la teoría de la DERH, a partir de esta definición los autores proponen un modelo de DERH (Figura 4).



Ilustración 4 - Modelo conceptual del Marco Teórico para el estudio de la Dirección estratégica de Recursos Humanos

En el modelo se muestra una relación directa entre las estrategias del negocio y las prácticas de recursos humanos, sin embargo, esto es solo un factor que determina tales prácticas, ya que también están las variables políticas e institucionales, que deben ser analizadas en detalle para poder predecir y entender el proceso de decisión dentro de la DERH. Son estas fuerzas políticas e institucionales las que muchas veces no permiten alinear las prácticas de recursos humanos con las metas de la organización (Wright y McMahan, 1992)

Los autores a través de este modelo recogen a su vez seis modelos teóricos que pretenden describir los factores que determinan las prácticas de recursos humanos. En la parte izquierda del modelo se encuentra la visión basada en recursos de la empresa, que es el primer modelo teórico, y se enfoca principalmente en la relación

entre la estrategia, y las prácticas y el capital de recursos humanos. En la parte derecha del modelo, se encuentra el segundo modelo teórico, donde el enfoque del comportamiento está basado en la relación de la estrategia, las prácticas y el comportamiento de los recursos humanos. Ubicado al centro, están el tercer y cuarto modelo teórico, el modelo de costos de transacción y el cibernético, donde se examina la relación entre estrategia y prácticas, capital y comportamiento de los recursos humanos. Finalmente, en la parte superior derecha, se encuentran el quinto y sexto modelo teórico, las teorías institucionales y dependiente de recursos que examinan la influencia de los factores políticos e institucionales en las prácticas de recursos humanos.

Delery y Doty (1996), identificaron tres diferentes perspectivas teóricas bajo las cuales se han fundamentado teorías para la DERH, estas son: universalista, contingencia y configuracional. La primera perspectiva parte del supuesto de que existen “mejores prácticas” y por tanto estas prácticas de recursos humanos deben ser adoptadas por todas las organizaciones. La perspectiva contingente plantea que para ser efectivas, las políticas de recursos humanos deben ser consistentes con otros aspectos de la organización. Por último, la perspectiva configuracional, se interesa en como el patrón o conjunto de múltiples variables independientes están relacionadas a una variable dependiente, más que en cómo influyen de manera individual las variables independientes sobre la dependiente. Esta tercera perspectiva está más alineada con la definición de DERH de Wright y McMahan (1992).

Una cuarta perspectiva teórica aparece en la literatura para fundamentar la DERH. Esta perspectiva incorpora el contexto, no solo como un variable contingente, sino también como un marco que afecta la toma de decisiones; y las decisiones a su vez influyen en el medio ambiente en el que se toman (Brewster, 1993, 1995, 1999). Esta perspectiva contextual ha incorporado argumentos interesantes para explicar las dimensiones internacionales de la gerencia de recursos humanos, especialmente como las influencias culturales, sociales y políticas varían en los diferentes contextos en que las empresas internacionales operan (Brewster, 1999). De modo de resumir todas estas perspectivas teóricas se elaboró la Figura 5.

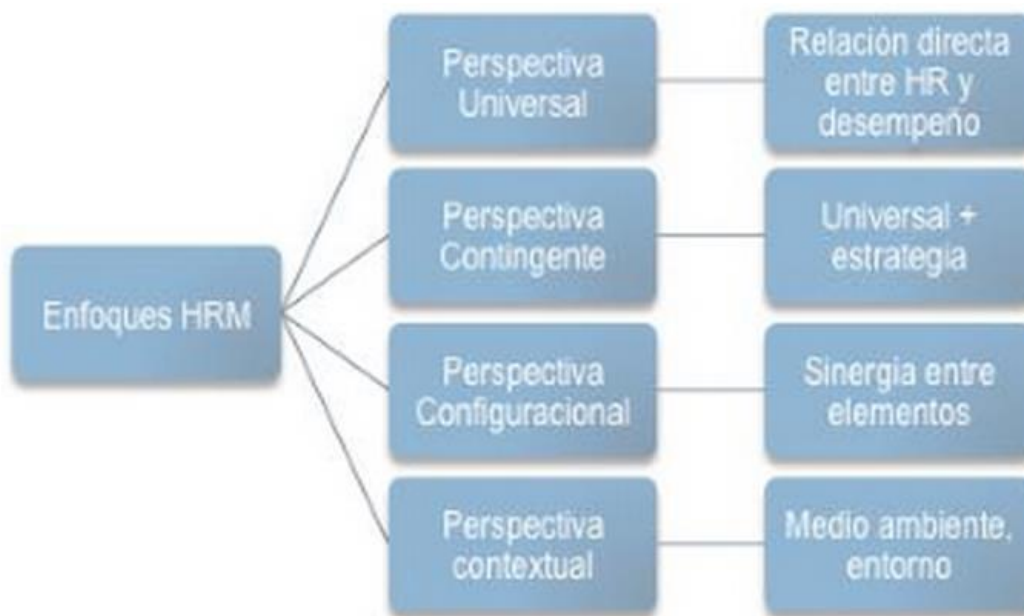


Ilustración 5 - Perspectivas teóricas para fundamentar GERH

El trabajo de Snow y Thoma's (1994) ofrece una herramienta para analizar el estado de la investigación basado en un matriz de dos dimensiones (Figura 6); la

primera define el estado del desarrollo de la teoría (en construcción o en prueba), la segunda el propósito de la teoría (descripción, explicación o predicción).

	Descripción	Explicación	Predicción
Construcción de Teorías	1 Identificar los constructos y variables	2 Establecer relaciones entre constructos, y proveer razones teóricas para esas relaciones.	3 Examinar las condiciones límite de una teoría. (¿quién, dónde y cómo?)
Test de Teorías	4 Desarrollo y validación de la medición de los constructos	5 Documentar relaciones entre variables a través de pruebas de hipótesis	6 Test de teorías que compiten analizando el mismo fenómeno a través de experimentos críticos

Ilustración 6 - Matriz de Snow y Thoma's (1994)

En el trabajo de Martín, Romero y Sánchez (2008), en el que analizan el estado de la investigación en el área de recursos humanos, estos autores obtienen conclusiones importantes. La primera tiene que ver con la marcada preferencia de los investigadores por el enfoque del comportamiento como fundamento teórico, lo que confirma su importancia no sólo en la construcción de teorías sino también en la prueba de estas. El resultado también apoya la idea de que el enfoque del comportamiento es útil tanto para proveer descripciones como para explicar y predecir variables y se concluye que gran parte de la investigación en recursos humanos se basa en el supuesto básico de que el comportamiento de los empleados es el centro clave de las estrategias de recursos humanos, así como el potencial moderador de sus efectos en el desempeño. Esta visión provee un sólido argumento para analizar el grado en que el cual el recurso humano puede ser considerado una fuente de ventaja competitiva.

La otra conclusión relevante a la que llegan los autores, es que a pesar de que se han definido cuatros perspectivas de GERH (universal, contingente, configuracional y contextual), se encontró evidencia de que la mayoría de los estudios han sido definidos sólo a través de modelos contingentes y contextuales.

3.9 Definición y Prácticas de Recursos Humanos

De acuerdo a Beer et al. (1984) la gerencia de recursos humanos incluye las decisiones y actividades que afectan la naturaleza de la relación entre la organización y sus empleados. Estos autores distinguen importantes áreas de políticas y prácticas, específicamente:

- El diseño de organizaciones y tareas (tecnología de tareas, contenido del trabajo, rotación de puestos, enriquecimiento del trabajo, trabajo en equipo multi-tarea, calidad del trabajo, etc.)
- La gestión del personal de la organización que entra, permanece y sale (reclutamiento, evaluación y selección, introducción, desarrollo profesional, educación y formación, terminación de la relación, reorientación profesional, jubilación, etc.)
- La medición del rendimiento y la recompensa de los empleados (evaluación del trabajo, pago por desempeño, bonos, beneficios compartidos, propiedad de los empleados, etc.)

- Los canales de comunicación y participación en el trabajo y la toma de decisiones (información y comunicación, liderazgo, participación, etc.)

De acuerdo a Wright y Boswell (2002), es importante distinguir entre políticas y prácticas. Las primeras se refieren a las intenciones declaradas de la empresa con respecto a las distintas actividades de los empleados. Las prácticas son las actividades que se encuentran en funcionamiento, actividades observables tal como las experimentan los empleados. Las prácticas estratégicas de recursos humanos son aquellas que están relacionadas con el desempeño general de la empresa, y aunque no todas ellas pueden ser consideradas estratégicas, existe un gran consenso en este tema. Revisando publicaciones teóricas de Osterman (1987), Sonnenfeld y Peiperl (1988), Kerr y Slocum (1987), and Miles y Snow (1984), se identifican siete de estas actividades de carácter estratégico: oportunidades de carrera internas, sistemas formales de entrenamiento, evaluación de desempeño, participación en los beneficios, seguridad del empleo, mecanismos de voz o participación y diseño del trabajo. Dentro del contexto de la investigación sobre innovación empresarial Gupta y Singhal (1993), Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle (2005), Kydd y Oppenheim (1990), Laursen y Foss (2003) y Shipton et al. (2005) concuerdan en resumir las prácticas de recursos humanos en cinco: Evaluación del desempeño, gestión de carrera, sistema de recompensas, entrenamiento y reclutamiento. Son estos, para efectos del presente estudio, los que se consideraran para establecer relaciones con innovación y desempeño.

Las prácticas de recursos humanos, según Boselie, Dietz y Boom (2005), se pueden medir de tres maneras distintas: Por su presencia, utilizando una escala dicotómica (sí o no); por su cobertura, con una escala continua que indique la proporción que se cubre de la práctica, y por su intensidad, con una escala continua que mide el grado al cual un individuo es expuesto a la práctica.

3.10 Prácticas de Recursos Humanos y de desempeño organizacional

El deseo de los profesionales del área de recursos humanos por demostrar que su trabajo genera valor para la empresa viene de muy atrás en el tiempo y no siempre con éxito. Drucker hace referencia a que los gerentes de personal están preocupados constantemente por “su incapacidad de probar que están haciendo una contribución a la empresa”, Drucker (1954, p.275). Partiendo de la premisa de que el recurso humano puede ser la base de la ventaja competitiva de una empresa, se hace importante revisar las prácticas de recursos humanos a fin de determinar cuáles de ellas contribuyen a crear estas ventajas. Esto ha incrementado el interés de los investigadores por conocer aún más la relación entre las distintas prácticas de recursos humanos y el desempeño de las organizaciones (Wright, Gardner y Moynihan, 2003). Según Camisón y Cruz (2008), en muchos estudios el desempeño organizacional ha sido evaluado únicamente desde el punto de vista financiero, sin embargo dentro de La Teoría de Organización y del pensamiento estratégico moderno, más dirigida a un concepto multidimensional del desempeño, en el que

se recogen los resultados de la empresa que afecten a todos los stakeholders de la organización, el desempeño organizacional es medido a través de cuatro factores; Resultados Financieros, eficiencia operativa, satisfacción de los stakeholders y capacidad de competir. Los cuales mediremos a través de variables como; la participación de mercado, rentabilidad, productividad y satisfacción al consumidor o cliente.

Muchos estudios han encontrado relaciones estadísticamente significativas entre estas prácticas de recursos humanos y el desempeño organizacional (Delery y Doty, 1996, Huselid, 1995). Y aunque estas investigaciones han sido útiles al demostrar el valor potencial creado a través de las prácticas de recursos humanos, su aporte ha sido muy limitado en relación a los detalles del proceso por el cual es generado el valor (Wright y Gardner, 2002).

Algunos investigadores han denominado a este fenómeno como “la caja negra”. La gran mayoría de los estudios basados en esta relación, prácticas de recursos humanos vs. Desempeño, han sido transversales en su diseño, por lo que no pueden hacerse inferencias causales en cuanto a la dirección de la relación (Wright, Gardner, Moynihan, 2003). Es decir, aunque hay evidencia de que las prácticas de recursos humanos afectan el desempeño de la organización, no se ha probado empíricamente la hipótesis de que la dirección sea al contrario, es decir, que el desempeño de la organización determine las prácticas de recursos humanos. (Wright, Gardner, Moynihan, 2003).

Guest (1997) desarrolla un modelo para relacionar la estrategia organizacional con las prácticas de recursos humanos, estas con el comportamiento y desempeño y estos con los resultados financieros (Figura 7)



Ilustración 7 - Relacionando Gerencia de Recursos Humanos y desempeño, Guest (1997)

Uno de los modelos más lógicos que muestran la relación de las prácticas de recursos humanos con el rendimiento organizacional fue el presentado por Becker y Huselid (1998). Ellos sugieren que las prácticas de recursos humanos tienen un impacto directo en la motivación, destrezas, diseño y estructura del trabajo (Figura 8). Estas a su vez ayudan a incrementar los niveles de creatividad, productividad y esfuerzo discrecional. Y finalmente estas variables se traducen en una mejora del desempeño operativo, que se relaciona con la rentabilidad y el crecimiento, y estos últimos tienen un impacto directo en la valoración de mercado de la empresa.



Ilustración 8 - Modelo Lógico del proceso a través del cual las Prácticas de Recursos Humanos afectan el Desempeño, Guest (1997)

Empresas Familiares

3.11 Importancia y Características de las Empresas Familiares

Como afirma Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997), empresas como Wal-Mart, Cargill, McGraw-Hill o Ford son algunas de las más conocidas compañías en Estados Unidos y son empresas familiares, y esto las hace especiales. Son la forma predominante de empresas en todo el mundo. En Estados Unidos son el 96% del total de empresas, en Italia el 99%, en Suiza el 88%, en Inglaterra el 76%, en España el 71%, en Colombia el 70% y en Chile el 65% (Dane, 2006). De acuerdo a Gersick et al. (1997) son especiales porque combinan las dos cosas importantes en la vida, el amor y el trabajo. Pertener a una empresa de familia afecta a todos los participantes, con consecuencias positivas y negativas para todos. Ser gerente de

una empresa familiar implica diferencias que hay que tomar en cuenta, pero los modelos económicos clásicos no dependen del tomador de decisiones, sin embargo, ser parte de la familia implica diferencias que hay que considerar.

El estudio de las empresas familiares puede considerarse intenso recientemente, con artículos escritos entre los 60 y los 70, de acuerdo a Gersick et al. (1997). A finales de la década de los ochenta del pasado siglo la revista Family Business Review, abre un nuevo espacio para la publicación de temas relacionados a la empresa familiar. También, la educación y los programas de investigación en empresas de familia, se desarrollan con intensidad recientemente (Hoy y Verser, 1994; Wortman, 1994). Y como expresan Hoy y Pramoditha (2004) el interés actual por estudiar este importante sector está creciendo de forma significativa.

Pramoditha (2004) afirma que los intentos en la literatura académica por capturar la extensa variedad y los diferentes modos de involucración de las familias pueden resumirse en tres direcciones generales: Articulación de definiciones de empresas familiares (Astrachan y Shanker, 2003; Heck y Stafford, 2001; Westhead y Cowling, 1998), desarrollo de escalas múltiples de definiciones de empresas familiares (Astrachan et al., 2002b) y desarrollo de tipologías de familia (Sharma, 2002).

En el tema de definición de empresas familiares, Gersick et al. (1997) aportan un modelo de tres círculos que describe los negocios familiares como un sistema (Figura 9)

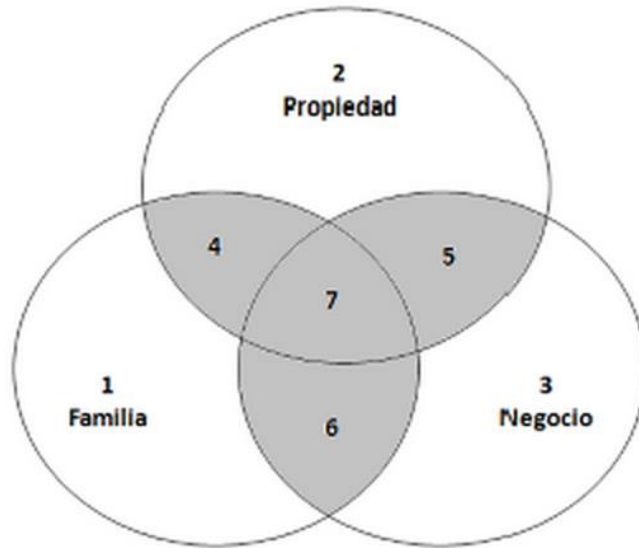


Ilustración 9 - Modelo de tres círculos de los negocios familiares, Gersick, Davis, Hampton, y Lansberg.. (1997)

De acuerdo a este modelo los negocios familiares son sistemas conformados a su vez por tres subsistemas independientes, pero que se solapan: negocios, propiedad y familia. Cada individuo que forma parte de un negocio familiar puede ser colocado en alguno de los siete sectores que se forman cuando los círculos se solapan. Este modelo es muy útil para comprender conflictos, dilemas de roles, prioridades, así como los diferentes límites en un negocio familiar.

Estos autores además aportan otro modelo adicional para estudiar los negocios familiares, que a diferencia del anterior refleja los cambios en la organización con el paso del tiempo, tanto desde el punto de vista de la organización de la familia, como en la distribución de la propiedad, así como en la evolución del negocio en sí mismo. Este modelo lo denominan “El Modelo de Desarrollo de Tres Dimensiones” (Figura10.)

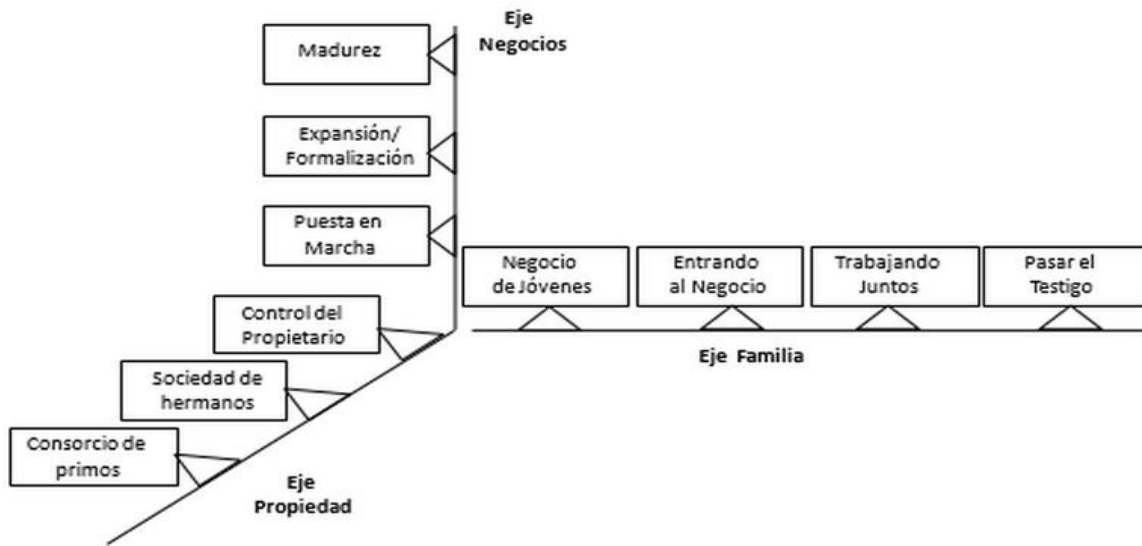


Ilustración 10 - Modelo de desarrollo de Empresas Familiares de Tres Dimensiones, Gersick, Davis, Hampton, y Lansberg.. (1997)

Los autores explican que para capturar el desarrollo de empresas familiares en términos de la propiedad son necesarias tres etapas: control del propietario, sociedad de hermanos, y consorcio de primos. Los autores explican que estas etapas no siempre se cumplen, pues no todas las empresas, por ejemplo comienzan con un único dueño, pero que en general sirve de base para el análisis y para comprender como la estructura de la propiedad afecta a otros aspectos de la empresa.

En cuanto a la dimensión de desarrollo de familia, los autores tipifican cuatro dimensiones: (a) Negocio de jóvenes: es una etapa de actividad intensa donde se definen las sociedades maritales que soportaran el rol de gerente propietario (b) Entrando al negocio; la nueva generación entra al negocio, siendo al menos 10 o 15 años más joven que la anterior, es cuando los niños, se convierten en adultos y empiezan a formar parte de la productividad de la empresa (c) Trabajando juntos:

es la etapa donde ambas generaciones trabajan juntas, la primera ronda los cincuenta y la segunda los treinta; y (d) Pasar el testigo: En esta etapa la preocupación es la transición de las generaciones senior a las generaciones medias.

Respecto a la dimensión de desarrollo del negocio, los autores proponen tres etapas: (a) Puesta en marcha: Cubre la fundación de la compañía en sus primeros años, cuando la supervivencia aún es puesta en duda; (b) Expansión/Formalización: Es cuando las compañías se establecen en cuanto a mercado y operaciones y comienzan rutinas de crecimiento y expansión que involucran estructuras más complejas ; y (c) Madurez: Cuando el producto parece no evolucionar y la dinámica competitiva del mercado hace que los esfuerzos por ganar mercado sean no rentables. En esta última etapa hay dos salidas: renovación o muerte de la organización.

Por su parte Astrachan y Shanker (2003), en su esfuerzo por aportar a la investigación una definición sobre negocios familiares afirman que se deben tener en cuenta los siguientes criterios: porcentaje de propiedad, control estratégico, involucración de múltiples generaciones y la intención de la familia de permanecer en el negocio. Esta definición es soportada a través del modelo de círculos concéntricos mostrado en la Figura 11.

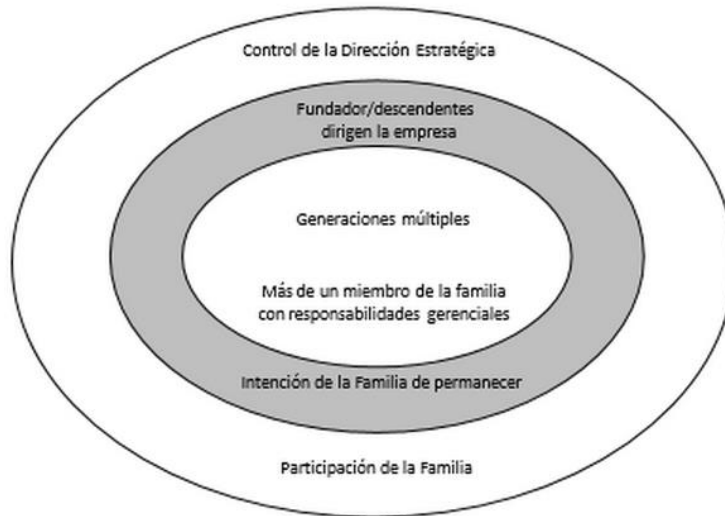


Ilustración 11 -Universo de empresas de familia, Astrachan, y Shanker, (2003)

A través de este modelo los autores definen empresas familiares como aquellas que retienen el control de los votos para la dirección estratégica de la organización, donde miembros de la familia están involucrados en el día a día de la operación del negocio, y si múltiples generaciones de la familia están incluidas.

Astrachan (2002) propone una escala validada para medir empresas familiares. Esta escala incluye tres sub-escalas: poder, experiencia y cultura (F-PEC escala). La escala de poder articula la intercambiabilidad y la influencia aditiva del poder de la familia a través de la propiedad, la gerencia y la dirección (governance). La escala de experiencia mide la amplitud y profundidad de dedicación de los miembros de familia al negocio a través del número de individuos y generaciones de familia involucrados en el negocio. Y finalmente la escala de cultura mide el compromiso de la familia y los valores.

3.12 Desempeño de las empresas familiares

Dada la estrecha relación entre la familia y el negocio en las empresas familiares, una definición de empresa familiar de alto desempeño debe involucrar ambas dimensiones (Mitchell et al., 2003). Asimismo es aceptado que estas organizaciones incluyen dentro de sus metas las financieras y otras no financieras que son igual de importantes (Olsom et al., 2003; Stafford et al., 1999). De acuerdo a Sharma (2004) la alineación entre la perspectiva de los públicos relevantes (stakeholders) sobre lo que significa “éxito”, es precisamente un importante predictor del mismo. Por el contrario, si no existe una definición común de las metas de la organización, esto generará graves conflictos. Dado lo anterior, el autor propone usar estas dos dimensiones en una matriz para explicar el desempeño de las empresas familiares (Figura 12).

		DIMENSIÓN FAMILIA	
		Positivo	Negativo
DIMENSIÓN NEGOCIO	Positivo	I Corazones cálidos bolsillos profundos Alto capital emocional y financiero	II Corazones doloridos bolsillos profundos Alto capital financiero y bajo capital emocional
	Negativo	III Corazones cálidos bolsillos vacíos Alto capital emocional y bajo capital financiero	IV Corazones doloridos bolsillos vacíos Bajo capital emocional y financiero

Ilustración 12 - Desempeño de las Empresas Familiares, Sharma (2004)

En esta tipología de empresas familiares relacionadas con el desempeño, el autor explica que una empresa con buen desempeño en la dimensión familia acumula capital emocional, mientras que una empresa con buen desempeño del negocio, acumula alto capital financiero, y una empresa puede colocarse en cualquiera de estas combinaciones o cuadrantes.

En la misma línea Dyer (2006) propone una tipología de empresas familiares y explica como el desempeño varía en cada una de ellas debido al “efecto familia”, es decir aquellos atributos que una familia lleva a la organización y que afectan su desempeño (Figura 13)

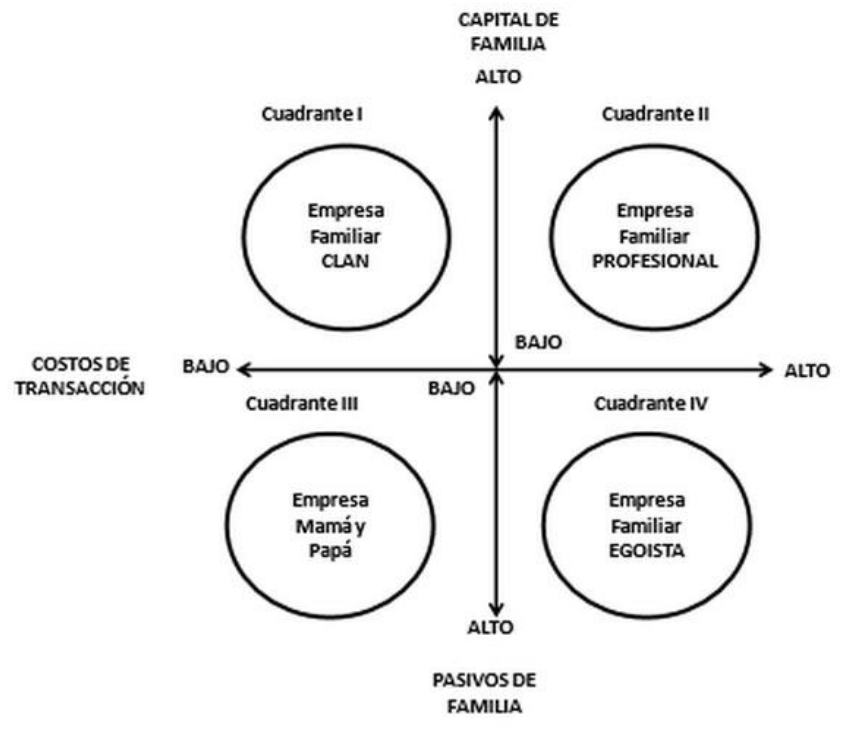


Ilustración 13 - Tipología de las Empresas Familiares, Dyer (2006)

En el cuadrante 1 están las empresas de familia “Clan”. Para ellas los objetivos de los propietarios y de los gerentes de familia son las mismas, lo que lleva a bajos

costos de transacción. Las metas a largo plazo tratan de alcanzar las necesidades de la familia y del negocio. Generalmente el estereotipo de estas organizaciones son empresas pequeñas, de primera generación donde la familia es propietaria y gerente, que están comprometidos con el éxito del negocio y de la familia. En el segundo cuadrante están las empresas de familia “Profesionales”. En estas organizaciones las relaciones y la dirección están basadas en códigos profesionales de conducta, lo que lleva a que el capital de la firma sea protegido y permite el crecimiento de la organización. Son empresas como Marriot, donde la familia conserva una parte importante de la propiedad, pero la gerencia es profesional.

En el tercer cuadrante están las empresas familiares “Mamá y Papá”. Estas organizaciones tienen bajos costos de transacción, pero fallan en proteger los activos. No tienen la experticia para hacer crecer el negocio. El estereotipo de estos negocios son restaurantes o granjas que son propiedad de familias y han sido operadas por las familias por varias generaciones, pero sus propietarios no han hecho el esfuerzo de cultivar los activos para hacer crecer el negocio. Finalmente, en el cuarto cuadrante, están las empresas de familia “Egoístas”. Se basan en relaciones altruistas. Nepotismo es la norma y criterios particulares son utilizados para dirigir la empresa. Los objetivos pueden dispersarse, y algunos miembros de familia velan por el crecimiento del negocio mientras que otros por su propio interés, lo que termina afectando el desempeño de la empresa.

Los autores explican que de estas cuatro tipologías la que tendrá el mejor desempeño es la empresa de familia tipo “Clan”. Seguida de este tipo de organización familiar estaría la “Profesional” que tendría mejor desempeño que la

“egoísta”. Los autores también proponen que ambas empresas, la tipo “Clan” y las “profesionales” tendrán mejor desempeño que las empresas no-familiares. Sin embargo, esperarían que las empresas no-familiares se desempeñen mejor que las empresas familiares tipo “egoísta”.

Por otro lado, Lee (2006) a través de un análisis de regresión demuestra que el desempeño de las empresas de familia mejora cuando la familia está involucrada en la gerencia. Sus conclusiones son que la familia genera influencias positivas dentro del negocio y que los negocios de familia tienden a crecer más rápido y ser más rentables. Y estas firmas se desempeñan aún mejor si los miembros de la familia participan en la gerencia.

3.13 Prácticas de Recursos Humanos en las empresas familiares

Aunque es clara la importancia de las empresas familiares para la economía y para el crecimiento de las fuentes de empleo, existe muy poca investigación empírica para apoyar a los gerentes y directores que enfrentan retos desalentadores en el área de recursos humanos (Heneman, Tansky y Camp, 2000). La literatura de la relación entre las prácticas de recursos humanos y el desempeño en empresas familiares pequeñas son prácticamente inexistentes (Upton y Heck 1997).

Según el estudio realizado por Carlson, Upton y Seaman (2006), en el que relacionan cinco prácticas de recursos humanos, (entrenamiento y desarrollo, evaluaciones de desempeño, paquetes de reclutamiento, programas para mantener

la moral, niveles de compensación competitivos), con el rendimiento en empresas familiares, encontraron que las empresas familiares de alto rendimiento le otorgaban mayor importancia a estas prácticas que las empresas de bajo rendimiento, por lo que estos autores sugieren que estas actividades de recursos humanos de hecho tienen un impacto positivo en el rendimiento. Los resultados obtenidos por la investigación realizada por Reid y Adams en el 2001 en un grupo de 219 empresas del norte de Irlanda (133 familiares – 86 no familiares), soportan la afirmación, previamente sostenida por Astracham y Kolenko (1994), de que las empresas familiares están retrasadas en comparación a las no familiares en la implementación de prácticas de recursos humanos. Los autores señalan que esto se debe a sus limitadas capacidades de organización. Señalan, sin embargo, que estas empresas están en transición y que la nueva generación puede tener planes para cambiar las cosas.

3.14 Empresas Familiares en Colombia

Colombia no es ajena a la importancia que tienen las empresas familiares en el mundo. De acuerdo a las cifras de la Superintendencia de Sociedades (Dane, 2005), el 70% de las empresas colombianas son empresas de familia. En Colombia no hay una legislación que defina que es una empresa familiar, pero para las estadísticas anteriores se consideró que son aquellas que tenían el 50% de propiedad familiar. La tendencia de estas empresas en Colombia además es creciente, en 2001 la cifra era de 68%, teniendo un crecimiento de 2 puntos en 4 años.

Al analizar el perfil de estas empresas de la muestra total, dentro del grupo de las pequeñas empresas, el 73,1% son empresas familiares, mientras que del grupo de las grandes, sólo el 46.98% lo son. En cuanto al sector al que pertenecen, las empresas de familia parecen estar presentes en todas las industrias, sin embargo, mayoritariamente en el comercio con un 75.2%, seguido por las actividades inmobiliarias con un 70.5% y actividades de inversión con 70.3%. En cuanto a la distribución geográfica, es en el valle del Cauca donde se encuentra la mayor participación de empresa familiares con un 75.8%, seguida de Santander con 75.7% y el Atlántico con 73.3%.

En cuanto al manejo financiero pareciera que a las empresas no familiares les va mejor. De acuerdo a las cifras encontradas en este reporte, las no familiares poseen el 70% de los activos, es decir son más grandes que las empresas familiares. Sin embargo, las empresas familiares parecen manejar mejor estos activos, pues generan el 40% de los ingresos operacionales con solo el 30% de los activos. En cuanto a rentabilidad, las empresas familiares son menos rentables, pues con el 40% de los ingresos generan el 21% de la utilidad neta, mientras que las no familiares con el 60% de los ingresos generan el 70% de las utilidades netas. Finalmente, las empresas familiares invierten menos en activos (propiedad, planta y equipo), se financian más con bancos y proveedores y exportan menos, la mitad que las no familiares.

4. METODOLOGÍA

4.1 Diseño de la investigación, tipo de estudio y variables

El presente trabajo de investigación estará basado en la observación de una situación en particular, sin modificar de manera intencional las distintas variables, por lo que podemos considerarlo empírico del tipo no experimental. Es decir, se observarán las variables dentro del contexto actual de las empresas familiares en la ciudad de Cali, para luego analizar los eventos y obtener data numérica que pueda ser procesada mediante análisis estadístico, con lo cual también toma carácter cuantitativo. Además, será transversal debido a que las mediciones se realizarán en un momento determinado y no en series de tiempo.

El propósito central de la investigación, será evaluar si existe dentro del contexto de las empresas familiares correlación entre las prácticas de recursos humanos y el aprendizaje organizacional, actuando ambas variables como independiente y dependiente en un análisis estadístico separado.

4.2 Unidad de análisis

La unidad de análisis sobre la cual se realizará el presente trabajo de investigación, será la empresa familiar. Utilizando como criterio principal para identificarlas como empresas familiares, según lo indica la Superintendencia de Sociedades

Colombiana, a la propiedad. Es decir, que miembros de una misma familia posean más del 50% del capital social de una empresa.

4.3 Recopilación de datos

La muestra de empresas familiares será seleccionada de la base de datos de la superintendencia de sociedades que incluye información clasificada y diferenciada de las empresas familiares frente al resto de empresas en Colombia. En total se recolecto un total de 110 muestras de las cuales 55 corresponden a empresas familiares.

La ciudad de Cali se tomará como base de estudio, la cual tiene el 12% del total de empresas familiares en Colombia, según la Superintendencia de sociedades para el 2001.

4.4 Instrumentos de medición

Prácticas de recursos humanos: Las prácticas de recursos humanos serán adaptadas del instrumento de medición de Delirio Ignacio Castañeda (2007) y Verónica López, Luis Ahumada, Rodrigo Olivares y Alvaro González (2012), hallando los ítems que se presentaban en ambas escalas. De esta manera, la escala consta de 12 ítems. En los anexos encontrará la escala utilizada para la medición y el análisis del estudio.

Aprendizaje organizacional: Para medir el aprendizaje organizacional se adaptará y se empleará el modelo explicado en el marco teórico.

Técnica de Muestreo

La técnica de muestreo a utilizar será la de muestreo aleatorio simple dentro de las empresas de la ciudad de Cali.

Métodos estadísticos

Ya que se estará evaluando la relación entre dos variables, se considera adecuado aplicar un método de regresión, para esto se cuenta con el apoyo del software estadístico Stata.

5. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio es de tipo **correlacional** ya que se pretende conocer la relación o grado de asociación que existe entre las prácticas de recursos humanos y el aprendizaje organizacional en las empresas familiares de la ciudad de Cali, y de esta manera, conocer si las prácticas de recursos humanos tienen una relación directa con el aprendizaje organizacional de estas empresas.

Por otra parte, en esta investigación existe un valor explicativo parcial, en el sentido de que se puede conocer si las dos variables se relacionan y esto aporta información explicativa a la variable dependiente, es importante saber que existen otras variables que también explican el efecto del aprendizaje organizacional, por lo cual se dice que este estudio aporta un valor explicativo parcial.

Hipótesis

Ho: Las prácticas de recursos humanos influyen positivamente en el aprendizaje organizacional de las empresas familiares de la ciudad de Cali.

H1: Las prácticas de recursos humanos no influyen positivamente en el aprendizaje organizacional de las empresas familiares de la ciudad de Cali.

Ho: El aprendizaje organizacional influye positivamente en las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares de la ciudad de Cali.

H1: El aprendizaje organizacional no influye positivamente en las prácticas de recursos humanos en las empresas familiares de la ciudad de Cali.

6. RESULTADOS

General – Empresas de la ciudad de Cali

El número exacto de encuestas que se realizaron a gerentes, empleados y prestadores de servicios en empresas familiares de la ciudad de Cali fue de 110 durante el mes de Abril. Bajo un modelo de regresión realizado con el programa STATA se obtuvo que:

	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
RECURSOS HUMANOS	0.046 (0.085)
Constant	3.624*** (0.331)
R-Square-Ad	-0.007
Number	110.000

* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

Ilustración 14 – Resultados, General

Donde se puede observar con facilidad, que no existe un impacto directo de las prácticas de recursos humano dentro del aprendizaje organizacional de las empresas familiares de la ciudad de Cali. Lo anterior es explicado por el valor que se arroja para el rubro de Recursos Humanos. Al correr el modelo de STATA, el p-valor obtenido para el ejercicio fue de 0.59, con un nivel de significancia del 0.05, se puede afirmar entonces que la variable no es significativa dentro del modelo dado que $0.59 > 0.05$. Por otra parte, cabe mencionar, que el valor del $R^2 = -0.007$ es interpretado como los cambios dentro del área de recursos humanos está justificado por un 0.7% del aprendizaje organizacional. 0.0027

Dicho de otra forma, 99.3% no es explicado por el modelo, por lo cual es necesario evaluar las variables tomadas para la encuesta ya que no arrojan un valor significativo para el estudio realizado. El error aparece con un negativo y un porcentaje muy menor (-0.085) por lo cual no se puede explicar en gran medida. La fórmula para este ejercicio está dada entonces así:

$$\text{Aprendizaje Organizacional} = 3.624 - 0.046 \text{ Recursos Humanos}$$

Al realizar el análisis con las variables tomadas, no se permite obtener una estimación consistente del efecto de las prácticas de los recursos humanos en el aprendizaje organizacional debido a que pueden existir más variables que estén relacionadas con el área de recursos humanos y que no afecten el aprendizaje organizacional. Por lo tanto, los resultados obtenidos en esta estimación están sesgados.

Particular – Empresas Familiares de la ciudad de Cali

Luego de determinar el número de encuestas realizadas, se procedió a tomar las encuestas que cumplieron las condiciones de empresas familiares. Para ello, se tomó en cuenta los rubros: ¿Hay al menos 2 miembros de la familia involucrada en la gerencia?, ¿Hay al menos 2 miembros de la familia que poseen acciones que les permiten tomar decisiones?, Las acciones en manos de la familia corresponden aproximadamente entre 0 y 20%, Las acciones en manos de la familia corresponden aproximadamente entre 21 y 50%, Las acciones en manos de la familia corresponden a un porcentaje mayor al 50%.

El número de encuesta que cumplían con estos criterios fueron 55. Se decidió entonces, analizar los datos con el mismo paquete estadístico STATA, bajo las variables de Aprendizaje Organizacional y Recursos Humanos. A diferencia de la primera parte (*General*), en esta, se buscó una relación bilateral entre las variables. Es decir, se intentó probar si existe un rango de significancia importante que explique, entre otras, una correlación entre el área de recursos humanos y el aprendizaje organizacional invirtiendo la dependiente con la independiente. Para ambos casos se dio lo siguiente:

	Ecuacion 1	Ecuacion 2
	AO	RECURSOS
RECURSOS	-0.077 (0.134)	
AO		-0.080 (0.140)
_cons	4.170*** (0.528)	4.191*** (0.551)
R-Square-Ad	-0,013	-0,013
Number	55	55

Ilustración 15 - Resultados, Particular - Empresas Familiares

Para ambos casos el impacto entre ambas variables no es significativo. Con un p-value de 0.568 se logra afirmar que no hay suficiente prueba estadística para decir que el área de Recursos Humanos tiene efecto dentro del aprendizaje organizacional y viceversa. Las fórmulas para ambos casos fueron:

1. Aprendizaje Organizacional = 4.170 – 0.077 Recursos Humanos
2. Recursos Humanos = 4.191 – 0.080 Aprendizaje Organizacional

Respecto a la medida de bondad de ajuste (R^2 ajustado), se dice que un 1.3% está justificado en el modelo, por lo cual es un valor muy pequeño para asegurar la existencia de una relación entre ambas variables.

Se recomienda buscar nuevas variables que permitan evaluar una relación más profunda entre el aprendizaje organizacional y el área de recursos humanos. Además, realizar un número de encuestas superior al de este trabajo dado que puede presentarse un mayor sesgo por el número de entrevistados

7. CONCLUSIONES

El estudio realizado en este trabajo de grado, pretendía demostrar una relación directa entre el impacto del aprendizaje organizacional y del área de los recursos humanos. Tras una encuesta de forma virtual y física se levantó información sobre los procedimientos que se realizaban en las empresas familiares de la ciudad de Cali y su impacto tanto en el rendimiento de la empresa como en el de sus empleados. Mediante el modelo de regresión realizado se obtuvo que no existe tal relación, y que ambas variables funcionan de manera independiente, es decir, un aumento en el área de recursos humanos no afectará, en gran medida, el aprendizaje organizacional dentro de las empresas familiares de la ciudad de Cali y viceversa. En palabras técnicas, se puede entonces decir, que con un nivel de confianza del 95% no hay evidencia estadística para afirmar que el área de recursos humanos tiene un impacto significativo sobre el aprendizaje organizacional.

8. ANEXOS

Resultados, general

. reg A0 RECURSOS

Source	SS	df	MS			
Model	.132366479	1	.132366479	Number of obs =	110	
Residual	49.700635	108	.460191065	F(1, 108) =	0.29	
Total	49.8330015	109	.4571835	Prob > F =	0.5928	
				R-squared =	0.0027	
				Adj R-squared =	-0.0066	
				Root MSE =	.67837	

A0	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
RECURSOS	.0455074	.0848521	0.54	0.593	-.1226841	.213699
_cons	3.623764	.3311306	10.94	0.000	2.967406	4.280123

Resultado, especifico de empresas familiares

. reg RECURSOS A0

Source	SS	df	MS			
Model	.173362351	1	.173362351	Number of obs =	55	
Residual	27.8440682	53	.525359776	F(1, 53) =	0.33	
Total	28.0174305	54	.518841306	Prob > F =	0.5681	
				R-squared =	0.0062	
				Adj R-squared =	-0.0126	
				Root MSE =	.72482	

RECURSOS	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
A0	-.0804131	.1399838	-0.57	0.568	-.3611849	.2003588
_cons	4.19069	.5507445	7.61	0.000	3.086037	5.295344

. reg A0 RECURSOS

Source	SS	df	MS	
Model	.165892993	1	.165892993	Number of obs = 55
Residual	26.6444	53	.502724529	F(1, 53) = 0.33
Total	26.810293	54	.496486908	Prob > F = 0.5681
				R-squared = 0.0062
				Adj R-squared = -0.0126
				Root MSE = .70903

A0	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
RECURSOS	-.0769484	.1339525	-0.57	0.568	-.3456232	.1917263
_cons	4.17041	.5283689	7.89	0.000	3.110636	5.230184

BIBLIOGRAFIA

G. L. Bauman. (2005) *Organizational Learning in Higher Education*. San Francisco: Jossey Bass

M. J. Marquardt. (1996) *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill

Hishamudin et al. (2010) Learning organization elements as determinants of organizational performance of non-profit organizations (NPOs) in Singapore. *International NGO Journal*

Swee C. Goh; J. Bradley Cousins; y Catherine Elliott (2006), Organizational learning capacity, evaluative inquiry and readiness for change in schools: Views and perceptions of educators, *Journal of Educational Change*, Vol.7, No. 4

Brown, J.S. and Duguid, P. (1991), "Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation", *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 40-57.

McGill, M.E., Slocum, J.W. y Lei, D. (1992), "Management practices in learning organizations", *Organizational Dynamics*, Vol. 21 No. 1, pp. 5-17.

MacCallum, R.C. and Browne, M.W. (1993), "The use of causal indicators in covariance structure models: some practical issues", *Psychological Bulletin*, Vol. 114 No. 3, pp. 533-41.

Matusik, S.F. y Hill, C.W.L. (1998), "The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 680-97.

Minbaeva, D.B. (2005), "HRM practices and MNC knowledge transfer", *Personnel Review*, Vol. 34 No. 1, pp. 125-44.

Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Currency Doubleday, New York, NY.

Snell, S., Youndt, M. and Wright, P. (1996), "Establishing a framework for researching in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning", in Shaw, J., Kirkbride, P. and Rowland, K. (Eds), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 14, JAI Press, Greenwich

Jerez-Go´mez, P., Ce´spedes-Lorente, J. and Valle-Cabrera, R. (2005a), “Organizational learning capability: a proposal of measurement”, *Journal of Business Research*, Vol. 58 No. 6,

Jerez-Go´mez, P., Ce´spedes-Lorente, J. and Valle-Cabrera, R. (2005b), “Organizational learning and compensation strategies: evidence from the Spanish chemical industry”, *Human Resource Management*, Vol. 44 No. 3, pp. 279-99.

Sol´orzano, P, (2013). Pr´acticas de recursos humanos e innovaci3n en empresas familiares: impacto en el desempe˜o organizacional.

Cspedes, L; Jerez, P; y Valle, R (2005). Pr´acticas de recursos humanos e innovaci3n en empresas familiares: impacto en el desempe˜o organizacional.

L3pez, V; Ahumada L, Oliveros, R; y Gonz´alez, A. (2012). Escala de medici3n del aprendizaje organizacional en centros escolares.

Bernal, C. (2006) *Metodolog´ıa de la investigaci3n: para administraci3n, econom´ıa, humanidades y ciencias sociales*, tercera edici3n.