



**EL IMPACTO DE LAS PRÁCTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LOS
PROCESOS DE INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

AUTORES

CRISTIAN OCAMPO CARDONA

JULIANA SÁNCHEZ PATIÑO

DIRECTOR DEL PROYECTO

PEDRO RAFAEL SOLÓRZANO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MERCADEO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD

SANTIAGO DE CALI

2014

Tabla de contenido

RESUMEN.....	3
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN.....	4
MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	7
Conceptos y clasificaciones por tipos de innovación.....	7
Definición y prácticas de recursos humanos.....	11
Dirección de Recursos Humanos (DRH) y Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH).....	12
PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y RESULTADOS DE INNOVACIÓN	14
Empresas Familiares	19
Innovación en las empresas familiares	20
Prácticas de Recursos Humanos en las empresas familiares	21
Empresas Familiares en Colombia.....	22
METODOLOGÍA.....	23
Diseño de la investigación y tipo de estudio.	23
Unidad de análisis y selección de la muestra	23
Recopilación de datos.....	24
Métodos estadísticos y herramientas tecnológicas.....	25
RESULTADOS.....	25
CONCLUSIONES.....	28
LISTADO DE ANEXOS, TABLAS Y GRAFICOS	32
TABLAS	37
GRÁFICOS.....	38
Gráficos descriptivos de las variables de control	38

RESUMEN

El presente artículo evalúa un modelo que relaciona las prácticas de los recursos humanos (capacitación, trabajo en equipo, reconocimiento, etc.) y los procesos de innovación, específicamente en el contexto de las empresas familiares colombianas. El modelo incorpora las variables más sobresalientes que aluden a las prácticas de los recursos humanos, de acuerdo a la revisión de la literatura, como predictoras de las variables de innovación, tales como la creación de patentes, el lanzamiento de nuevos productos y otras más. Se aplicó una encuesta a empleados de 161 empresas en Cali, Colombia. Para la valoración del modelo se utilizó un logit ordenado. Los resultados encontrados apoyan la hipótesis que cuanto más se implementen dichas prácticas de recursos humanos, mayor innovación se registrará dentro de las empresas. Por lo que respecta al tipo de empresa, se concluye que las probabilidades de innovar cambian en la medida que el tipo de organización también lo haga.

PALABRAS CLAVES: Prácticas de Recursos Humanos, innovación, Empresas Familiares.

ABSTRACT

This paper evaluates a model that relates the human resource practices (training, teamwork, recognition, etc.) and the innovation processes, specifically in the context of Colombian family businesses. The model incorporates the more important variables that refer to the human resource practices, according to the literature review, as predictor variables of innovation, such as the creation of

patents, new product launches and more. A survey was administered to 161 employees of companies in Cali, Colombia. As valuation technique an ordered logit model was used. The results support the hypothesis that the more these HR practices are implemented, greater innovation will be registered within companies. Regarding the type of company, we conclude that the likelihood of innovating change as the type of organization also change.

KEYWORDS: Human Resource Practices, Innovation, Family Businesses.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones se enfrentan a una situación competitiva y en constante cambio. En este contexto, el desempeño e incluso la supervivencia de las firmas dependen hoy más que nunca de sus habilidades para lograr una sólida y competitiva posición, al igual que de su flexibilidad, adaptabilidad y su capacidad de respuesta. Por lo tanto, no es de extrañar que existe un gran interés por la innovación como una estrategia que permite a las organizaciones mejorar su flexibilidad, posición competitiva y desempeño. (Nooteboom, 1999; Roberts, 1998; Tanner, 1998; Utterback, 1994; Van de Ven, 1986; Wolfe, 1994).

El desarrollo de políticas en la gestión de los recursos humanos a la par con los objetivos estratégicos de la organización está acompañado por un mayor interés de fomentar la innovación en la búsqueda de una mayor competitividad. Resulta una ventaja competitiva dentro de las economías avanzadas el uso adecuado de

la innovación y los recursos humanos (Chesnais, 1990). Es por esto que conocer y comprender acerca de estos factores se ha convertido en uno de los intereses principales en el ámbito tanto profesional como científico (Ford y Gioia, 1995; King y Anderson, 2002).

La necesidad de un cambio organizacional se ha vuelto inminente, ya no es suficiente con sólo implementar una innovación basada en las tecnologías de producción, sino también que está este acompaña de un cambio organizacional, donde se le dé mayor participación a los trabajadores, para así mejorar el rendimiento de los nuevos procesos y tecnologías (Baldwin y Johnson, 1996; Osterman 2000). Teniendo en cuenta estos dos aspectos, es necesario una integración que logre generar y desarrollar una cultura innovadora que promueva la competitividad y el éxito en el largo plazo (Chen y Huang, 2009). El soporte activo de la fuerza de los recursos humanos es vital a la hora de realizar el cambio hacia la cultura innovadora (Horibe, 2001:192; Cravens, 2009:26). Para el éxito de la cultura organizacional, los gerentes de los recursos humanos deben cambiar también sus prácticas y políticas.(Denning 2011).

Estudios previos orientados a investigar la existencia de relaciones entre las prácticas de los recursos humanos y los niveles de innovación en las organizaciones han arrojado resultados positivos que confirman su correlación, en donde las practicas de los recursos humanos mejoran la innovación y por tanto afectan de manera positiva el desempeño de la organización. (Shipton,West y Birdi, 2006 ; Jimenez y Sanz, 2008).

La literatura competente a las prácticas de los recursos humanos ha dado un vago conocimiento sobre el impacto que estas tienen sobre los resultados innovadores, ya que se le ha dado importancia de manera rigurosa a analizar el impacto y los efectos de dichas prácticas sobre el desempeño organizacional. Hay que tener en cuenta que los modelos de innovación expresan la necesidad de aplicar determinadas prácticas de recursos humanos (Tang, 1998). Paralelamente, el tipo de organización tiene relevancia en los estudios referentes a la innovación, y por tanto también para este estudio, en el cual se hablará de un tipo de organizaciones en particular: las empresas familiares, y comparativamente aquellas empresas no familiares con el fin de lograr diferenciar la relación de los factores PRH-Innovación entre ambas categorías. Así pues, serán consideradas empresas familiares 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 misma, Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson (1985)

En este orden de ideas, el presente trabajo de investigación pretende analizar la literatura reciente y de mayor influencia sobre la relación entre las prácticas de recursos humanos y la innovación, y a su vez presentar evidencia empírica de esta relación a través de los resultados de una investigación de campo, tomando como muestra a un grupo de empresas en Colombianas.

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

Conceptos y clasificaciones por tipos de innovación

La literatura existente acerca de innovación aborda su concepto de diferentes formas, estableciendo una relación con productos, servicios o procesos. No obstante, en general la mayoría de las definiciones de innovación comparten la idea de que esta implica la adopción de una nueva idea o comportamiento.

Algunos autores como Schumpeter (1934,1939) definen la innovación como una dimensión crítica de cambio económico y de fortaleza para las organizaciones en línea al incremento de los niveles de competitividad. Schumpeter(1942) identifica 5 tipos de innovación: nuevos productos, nuevos procesos de producción, nuevas fuentes de provisión, la explotación de nuevos mercados y las nuevas formas en la organización de los negocios.

Shumpeter de igual forma hace una especial distinción entre la innovación de productos y de procesos. (Schmookler, 1966; Avlonitis et al., 1994; Cohen and Klepper, 1996). Mientras la innovación en un producto está definida como la invención y comercialización de productos y servicios completamente nuevos, la innovación en procesos representa las mejoras significativas en los procesos de producción que ocurren a través de la adopción de nuevas tecnologías e innovaciones. (OECD Eurostat, 2005).

Desde otra perspectiva, la innovación está íntimamente relacionada con la creatividad y la generación de nuevas ideas, “el grado de creatividad en el desarrollo de nuevos productos y diseño de procesos” (Sethi, Smith & Park, 2001

p. 10). Cabe aclarar que los términos innovación y novedad son dos conceptos totalmente diferentes y en numerosas ocasiones tienden a ser confundidos.

Otra dimensión a considerar cuando se estudia la innovación es el grado de radicalidad. Las innovaciones en productos como en procesos pueden clasificarse en incrementales o radicales. Una innovación incremental introduce relativamente una menor cantidad de cambios en los productos existentes que las radicales y generalmente explotan el diseño y refuerzan el dominio de las competencias actuales de la empresa. De modo que, mientras que las innovaciones incrementales se basan en el conocimiento organizativo existente, las radicales requieren conocimientos tecnológicos muy diferentes de los actuales (Dewar y Dutton, 1986).

Es importante aclarar que la innovación no es un “evento” que tiene lugar alguna vez, por el contrario la innovación es un proceso que puede ser gestionado y en el cual la organización debe estar permanentemente alerta y preparada para aprender de cada uno de los cambios y mejoras que en ella tienen lugar (Cervilla, 2006). Así pues, la concepción de innovación trasciende más allá de lo que se ha denominado en párrafos anteriores al hacerse énfasis en los conceptos de innovación radical e incremental. En este sentido, al abordar el tema de innovación es necesario concebirla como un esfuerzo continuo más que como innovaciones específicas y es así como Sigaw, Simpson y Enz (2006), luego de realizar una extensa revisión bibliográfica proponen una definición de lo que denominan orientación a la innovación: “Una estructura multidimensional de

conocimiento compuesta de una filosofía de aprendizaje, una dirección estratégica, y creencias trans-funcionales (intra-departamentales) que, a su vez, guían y dirigen toda la estrategia y las acciones de la organización, incluidos los sistemas formales e informales, los comportamientos, competencias y procesos de la empresa para promover el pensamiento innovador y facilitar el éxito, el desarrollo, la evolución y ejecución de las innovaciones” (Siguaw et al, 2006).

Otros autores describen el proceso de innovación en sus propios términos, de acuerdo a Hoonsopon & Ruenrom (2009), la innovación puede ser descrita en tres dimensiones: tecnología, consumidores y una tercera dimensión que contiene elementos de las dos dimensiones, tanto de tecnología como de consumidor. En la dimensión tecnológica, la innovación debe evaluarse con dos criterios: que sea nueva o diferente a tecnologías existentes, y única, es decir diferente a tecnologías actuales (Kristina & Dean, 2005). Desde la dimensión del consumidor, innovación es el grado en el que los productos son nuevos para el mercado objetivo y crean una oferta de beneficios para el consumidor así como soluciones para los problemas del mismo (Ziamou & Ratneshwar, 2003).

También se discute la innovación como un proceso que va más allá de las fronteras de la empresa, dando origen al concepto de innovación abierta. Chesbrough (2003) lo describe como los procesos de interacción de las firmas con el entorno, llevándolas a obtener una cantidad importante de exploración y explotación de conocimiento externo. En este sentido su concepción se enfoca en capturar factores del entorno que contribuyan a la creación de innovación. Este mismo autor explica que la innovación abierta es un continuo que va desde un

extremo “entrante” (in-bound) hasta otro extremo “saliente” (outbound), el primero implica un proceso de afuera hacia adentro de exploración, que involucra la adquisición de conocimiento de fuentes externas; mientras que el segundo implica un proceso de adentro hacia afuera de explotación, relacionada con la comercialización del conocimiento tecnológico. Finalmente, las organizaciones pueden combinar ambas, y adicionalmente utilizar la retención del conocimiento, que implica mantener el conocimiento dentro de la empresa en el tiempo, sin necesariamente transferirlo.

Para concluir con el marco conceptual y una vez realizada la revisión de la literatura concerniente a la innovación, la definición que se adoptará en el presente trabajo es la publicada en el Manual de Oslo (2005) y que define la innovación como *“la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”*(2005: 46).

Sus beneficios dan evidencia de que la innovación contribuye a que las compañías hagan frente al turbulento ambiente externo en el cual se desenvuelven y por tanto sea esta uno de los principales impulsores del éxito a largo plazo de los negocios, particularmente en los mercados dinámicos. Para sobrevivir a dichos mercados dinámicos, las organizaciones deben ser capaces de enfrentar la alta complejidad y los cambios veloces que se presentan en la industria. En este contexto, aquellas compañías con la capacidad de innovar serán capaces de

responder a los desafíos de forma más rápida, explotando mejor nuevos productos y oportunidades de mercado que aquellas organizaciones no innovadoras. (Brown and Eisenhard, 1995).

La mayoría de los grandes estudios empíricos sobre la relación entre innovación y desempeño proporcionan evidencia de que esta relación es positiva. (Bierly y Chakrabarti, 1996; Brown y Eisenhard, 1995). Sin embargo y a pesar de esto la innovación es catalogada como una actividad costosa y arriesgada, con resultados positivos en el rendimiento organizacional pero también con resultados negativos como una mayor exposición de riesgo de mercado, aumento en los costos e insatisfacción en los empleados.

Definición y prácticas de recursos humanos

Evolución del concepto de las prácticas de recursos humanos

La concepción de las prácticas de los recursos humanos tradicional ha experimentado un replanteamiento la cual venía basada en procesos administrativos y se inicio 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). Esta evolución en principio fue señalada por su falta de teoría lo cual hizo que gerentes e investigadores se vieran limitados a utilizar los recursos humanos en función del lineamiento estratégico de las empresas. 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.

Dirección de Recursos Humanos (DRH) y Dirección Estratégica de Recursos Humanos (DERH)

Es importante establecer el origen de la DERH a partir de su fundamento teórico e incipiente del manejo de los recursos humanos tradicional al igual que las diferencias entre DERH Y DRH. La DRH clásica consiste en varias prácticas utilizadas para el manejo del personal en las empresas, agrupadas en sub-disciplinas como: selección, entrenamiento, evaluación del desempeño y remuneración (Fombrum, Tichy y Devanna, 1984); Algunos estudios de la revisión de la literatura presentan una lista exhaustiva 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 tales como la selección estratégica y el

entrenamiento estratégico. (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), y con ella el deseo de los investigadores por demostrar la importancia de las prácticas de recursos humanos para el desempeño de las organizaciones. Una vez más cabe anotar que no se profundizará en las definiciones del desempeño y solo se referenciará cuando sea pertinente. Es de interés conocer que las prácticas de los recursos humanos están estrechamente ligados a los objetivos organizacionales y por tanto influyen en el desempeño de las empresas en dirección al logro de los mismos.

Por otra parte y 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 del 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), Jimenez-Jimenez 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 éstos, para efectos del presente estudio, los que se considerarán para establecer las relaciones con los procesos de innovación y el desempeño organizacional.

En términos generales puede decirse que las prácticas de recursos humanos elevan las habilidades y funcionamiento de los empleados, haciendo los sentirse cómodos y seguros, jugando así como un papel importante en el funcionamiento de las organizaciones. En los mercados competitivos de la actualidad, el éxito de las organizaciones o firmas depende cada vez menos en el capital con el que está cuenta, sino que se enfoca más en la innovación, la velocidad y la aceptabilidad; no basta con tener capital, es necesario el buen uso de éste. Las prácticas de recursos humanos ha demostrado un efecto considerable en la eficacia del funcionamiento de la organización, esto se ve desde hace 25 años atrás (Oureshi, 2010).

PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y RESULTADOS DE INNOVACIÓN

Como se señaló al inicio de este trabajo, cabe destacar la gran importancia concedida a la capacidad de innovar de las empresas, aunque con poca consideración desde la Gestión de los Recursos Humanos (Kang, Morris, y Snell, 2007). Tras la revisión de la literatura realizada y considerando los planteamientos

de otros trabajos previos se puede concluir que existen pocos estudios que tengan en cuenta el efecto de las PRH sobre los resultados de innovación (Chen y Huang, 2009).

La investigación en temas de innovación se ha centrado, generalmente, en los procesos, mientras que la investigación en RR.HH se ha centrado en analizar el impacto de la estrategia corporativa sobre las PRH y estas sobre los resultados organizativos. Si se pretenden diferenciar ambos enfoques se puede afirmar que el enfoque de RRHH es un poco más estático que el de innovación, ya que se centra más en analizar los resultados.

Con esto y a raíz de los constantes cambios en los mercados, los recursos humanos se han convertido en una de las más importantes fuentes de ventaja competitiva, con la firme creencia que los sistemas de recursos humanos pueden contribuir fácilmente a la sostenibilidad de dichas ventajas por medio del desarrollo de ciertas competencias (CALISKAN 2010). Este autor por su parte considera que la gestión estratégica de los recursos humanos esta delimitada por la articulación de los objetivos estratégicos de la firma y las políticas de los recursos humanos. De manera similar, Scarbrough en su trabajo del 2003 argumenta que cuando se comienza a desarrollar un nuevo producto o la mejora en la calidad de los servicios es necesario un alto nivel de motivación y competencias entre su capital humano para la generación y desarrollo de ideas y prácticas innovadoras que proporcionan nuevas oportunidades.

Las actividades que competen a los recursos humanos pueden transformar las capacidades, actitudes y comportamientos de todo el personal en orden de

satisfacer los objetivos estratégicos de la organización. (Collins and Clark, 2003). Estas actividades tienen un efecto innegable en la provisión requerida de condiciones que permiten a los individuos implementar programas innovadores. (Scarborough, 2003). Las firmas pueden perseguir diferentes actividades estratégicas de recursos humanos como la planeación, contratación, entrenamiento, evaluación y recompensa así como la implementación de herramientas que motiven a los empleados haciendo que mejore el nivel de compromiso del mismo con la empresa y exhortando a estos a que participen en el pensamiento estratégico y la innovación. (Laursen and Foss. 2003).

Chen & Huang (2009) también constata el efecto positivo de los recursos humanos sobre el desempeño innovador. Cuando las firmas deciden desarrollar sus actividades innovadoras, estas normalmente se enfrentan con altos niveles de incertidumbre, riesgo e inestabilidad dentro del proceso de innovación. Éstos necesitan más creatividad del personal, representado en la flexibilidad, tomadores de riesgos y tolerantes a la incertidumbre. (Madsen and Ulhoi, 2005).

Otro de los estudios que relacionan las prácticas de RRHH y la innovación es el presentado por Shipton, Fay, West, Patterson y Birdi (2005). Estos autores argumentan que la gestión de recursos humanos promueve la innovación, en la medida en que las personas y las redes a las que pertenecen estén habilitadas para crear, transferir e institucionalizar conocimiento. Explican que el aprendizaje está compuesto de tres dimensiones: exploración, explotación y bilateral (Kang, 2004). Los autores explican que el aprendizaje impactará positivamente la innovación organizacional cuando la orientación dominante en la organización sea

la de aprendizaje exploratorio, que es cuando la organización incentiva a los empleados a tomar riesgos, a experimentar con ideas, y en general a ser flexibles en su búsqueda para descubrir fenómenos nuevos y diferentes. Los resultados muestran que las organizaciones con un enfoque " sofisticado" en su gestión de recursos humanos tienden a ser significativamente más innovadoras – en términos de innovación en productos y tecnología de producción - que los que no manifiestan tal compromiso. De acuerdo a los autores, definitivamente las prácticas de gestión de recursos humanos diseñadas para mejorar el aprendizaje y la autonomía de los empleados en todos los niveles impulsarán el cambio y la innovación.

Así mismo la investigación presentada por Shipton, Fay, West, Patterson y Birdi (2005) muestra la relación existente entre las prácticas de recursos humanos y la innovación. Estos autores argumentan que la gestión de recursos humanos promueve la innovación, en la medida en que las personas y las redes a las que pertenecen estén habilitadas para crear, transferir e institucionalizar conocimiento.

Finalmente Jiménez y Sanz (2008) encontraron evidencia a través de la metodología de ecuaciones estructurales, que existe una relación positiva entre recursos humanos e innovación y que la innovación impacta positivamente al desempeño de la organización, jugando además un importante rol intermediario entre gestión de recursos humanos y desempeño.

En principio, Jiménez y Sanz (2008) resumen las principales conclusiones de la literatura hasta 2008, en términos de cómo las diferentes prácticas de recursos

humanos fomentan la innovación organizacional, realizando a continuación especificaciones por áreas:

- Diseño de trabajos flexibles y empoderados (empowerment), lo que implica tiempo libre para el desarrollo de nuevas ideas y que faciliten trabajar con ambigüedad.

- Prácticas integrales, es decir si las mismas son desarrolladas en conjunto más probablemente conducirán a la innovación organizacional.

- Equipos de trabajo, debido a que la innovación es un proceso complejo difícil de desarrollar sólo por individuos

- Personal (staffing) con contratos de largo plazo y orientados a desarrollo de habilidades, con habilidades polivalentes.

- Entrenamiento intensivo y orientado al largo plazo para desarrollar las habilidades y el conocimiento necesario para generar la innovación.

Amplias oportunidades de desarrollo de carrera que permite al empleado desarrollarse en diferentes áreas, facilitando el proceso de innovación

- Evaluación de desempeño basada en resultados de largo plazo y que involucre el equipo de trabajo

- Paquetes de compensación orgánicos, es decir con incentivos variable para las diferentes innovaciones y que compensen las habilidades y la toma de riesgo.

La gestión de recursos humanos es importante durante todo el proceso de innovación, pues la capacidad de innovación depende de la gente (Kanter, 1989;

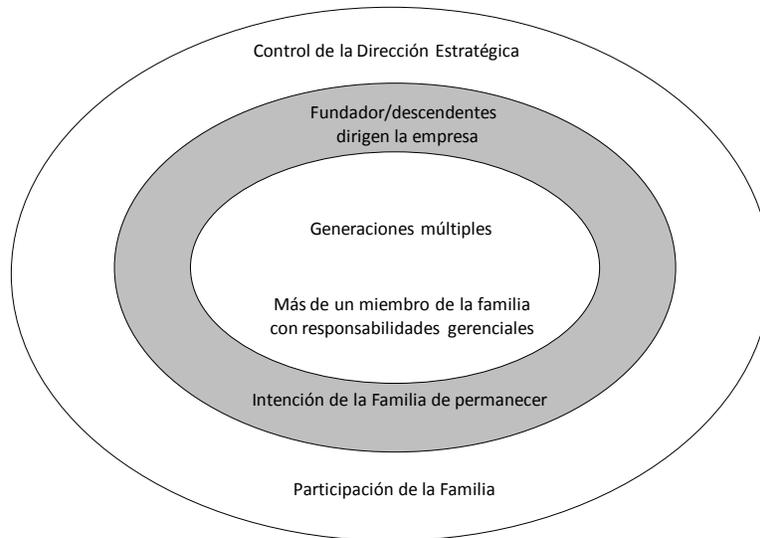
Gupta an Singhal, 1993), así que identificar las prácticas de recursos humanos que permitan desarrollar, evaluar y premiar el trabajo que sea consistente con las metas de innovación de la organización es fundamental (Martell y Carroll, 1985).

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% (INALDE Business school, 2013).

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 que se presenta a continuación.

Figura. Universo de Empresas de Familia



Fuente: 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.

Innovación en las empresas familiares

A través de un experimento a empresas manufactureras en España encuentran que las empresas familiares reducen la inversión en investigación y desarrollo en comparación con empresas no familiares (Llach et al. 2012). Los resultados también muestran una reducción generalizada de todos los tipos de innovación estudiados para todos los indicadores usados. En contraste las empresas no familiares presentan algunas dinámicas positivas, incluyendo investigación y desarrollo, innovación de productos y servicios. Al parecer estos resultados no

son consistentes con los efectos positivos esperados de la familia en otros estudios (Dyer, 2006).

Por su parte Cassia y Massis (2012) estudian cómo la presencia de la familia en el negocio y la gerencia afecta el éxito en el desarrollo de nuevos productos (DNP). A través de casos de estudio y construcción de teoría los autores encuentran evidencia de que las empresas familiares están más orientadas al largo plazo que las empresas no familiares, lo que juega un rol importantísimo en el desarrollo de proyectos de nuevos productos. Si una compañía tiene una orientación de largo plazo, es razonable esperar que aplicará a los proyectos de nuevos productos su visión de largo plazo y por tanto mayor confianza.

Prácticas de Recursos Humanos en las empresas familiares

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.

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.

Al analizar el perfil de estas empresas de la muestra total, dentro del grupo de las pequeñas empresas, el 73, 1% son empresa familiares, mientras que del grupo de las grandes, sólo el 46.98% lo son. En terminos de sectorización, 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%.

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación y tipo de estudio.

El propósito central de la investigación, será evaluar si existe dentro del contexto de las empresas familiares una relación positiva directa entre las prácticas de los recursos humanos y los procesos de innovación. De esta forma se pretende plantear un modelo en el que la variable prácticas de recursos humanos actúa como variable independiente impactando a la variable innovación.

En este orden de ideas, el presente estudio es una investigación de tipo causal teniendo cuenta que se pretende establecer la relación entre dos variables: El efecto de las prácticas de los recursos humanos sobre los procesos de innovación. Además, será transversal debido a que las mediciones se realizarán en un momento determinado y no en series de tiempo.

Unidad de análisis y selección de la muestra

La unidad de análisis son las empresas. Para ello se ha diseñado como instrumento de recolección de los datos una encuesta la cual se aplicó a estudiantes de maestrías de la Universidad Icesi de Cali.

Se utilizó el muestreo por conveniencia, técnica no probabilística. Logrando recolectar una muestra de 161 observaciones.

Recopilación de datos

La muestra de estudiantes de maestrías fue seleccionada de la base de datos de la Universidad Icesi en los programas de maestrías. Las encuestas fueron aplicadas dentro de las instalaciones de la Universidad.

Variables:

Innovación: Para la escala de innovación se utilizaron dos escalas validadas adoptadas de García Evelyn (2012) de su trabajo Factores organizacionales del entorno como modeladores de la relación de innovación y desempeño, y por Jimenez y Saenz del año 2008 y 2011: Innovation, Organizational learning and performance. Estas medidas son escalas likert de cinco opciones, (1) muy por debajo de la competencia y (5) muy por encima de la competencia; (1) pocas innovaciones, (5) muchas innovaciones.

Las variables contempladas para el constructo innovación son: Número de patentes registradas, personas involucradas en investigación y desarrollo, desarrollo de nuevos productos y mercados, técnicas de gestión avanzadas, estructura organizacional, cambios en la fuerza de ventas, comunicación y canales de distribución, cambios en el producto, cambios en el proceso de producción y compras de nuevos equipos.

Prácticas de recursos humanos: Las prácticas de recursos humanos serán adaptadas del instrumento de medición de Jimenez y Saenz (2008). Por esto se han utilizado las siguientes escalas: escala likert donde (1) totalmente en

desacuerdo y (5) totalmente de acuerdo; (1) ha disminuido significativamente y (5) ha incrementado significativamente.

Las variables de estudio para el análisis de las prácticas de los recursos humanos son: Formación y capacitación, estabilidad laboral, plan de carrera, evaluación del desempeño, tipos de contratación, participación de los empleados, autonomía, incentivos, rotación, entre otras.

Variables de Control:

La revisión de la literatura ha permitido identificar algunas variables explicativas de la innovación tales como el tipo y tamaño de la organización. Las opciones para el tipo de organización son: empresa pública, empresa privada y empresa que cotiza en bolsa. El tamaño de la organización está en función del número de empleados.

Métodos estadísticos y herramientas tecnológicas

Dado que se está evaluando la relación entre dos variables (prácticas de recursos humanos versus los procesos de innovación organizacionales), y estas han sido medidas en escalas de tipo ordinal, se considera necesario y conveniente formular un modelo estadístico logit ordenado con el apoyo del software estadístico SPSS.

RESULTADOS

Después de la recolección de datos nos encontramos que la muestra está compuesta por 161 empleados, donde hallamos que 27,81% pertenecen al sector Manufacturero seguido de las Actividades Financieras y de Seguros (11,26%). A lo que respecta al tamaño de la organización el 74,03% de la muestra trabajan en

organización con más de 200 empleados y el 6,49% en organización de menos 10 empleados.

El tipo de organización predominante es el sector privado con una participación de 80.67%. Finalmente el 45,35% son empresas familiares y el 54,66% no lo son.

Para el análisis de los datos se abordará cada modelo a continuación (ver anexos):

En el modelo 1, el cual tiene en cuenta como variable dependiente el número de patentes registradas, y como variables independientes las mencionadas como de Prácticas de recursos humanos y las variables de control anteriormente descritas en este trabajo. Encontramos para este modelo el tamaño de la organización, la clasificación de empresa familiar, la formación y capacitación, la estabilidad laboral, el plan carrera, el tipo de contrato, la autonomía en la toma de decisiones, la rotación laboral, autonomía/toma de decisiones, incentivos, rotación laboral, el reclutamiento interno, termino contrato y el presupuesto de capacitación inciden en el número de patentes registradas.

En el modelo 2, donde la variable dependiente es Investigación y Desarrollo, encontramos que la clasificación de empresa familiar, tipo de organización, la formación y capacitación, la rotación del personal, reclutamiento interno y termino de contrato influyen sobre las actividades de investigación, desarrollo e innovación.

En el modelo 3, la clasificación de empresa familiar, la formación y capacitación y la participación de los empleados influyen en el desarrollo de nuevos productos y

mercados. Este modelo tiene como variable dependiente el desarrollo de nuevos productos y mercados.

En el modelo 4, el cual estudia la influencia que tiene las prácticas de recursos humanos y las técnicas de gestión avanzada, se concluye que el tipo de organización, la clasificación de tipo de empresa familiar, el plan carrera, la rotación laboral y el presupuesto de capacitación afectan las técnicas de gestión avanzada.

En el modelo 5, se encontró que las prácticas de recursos humanos y variables de control tales como el sector de industrias, la clasificación de empresa familiar, el plan carrera, la evaluación de desempeño y la rotación laboral tiene efecto sobre los cambios de la estructura organizacional, la cual es la variable dependiente de este modelo.

En el modelo 6, las variables más significativas sobre la variable dependiente de cambios en la fuerza de ventas, políticas de comunicación y canales de distribución, fueron el tipo de organización, la formación y la autonomía en la toma de decisiones.

Por su parte en el modelo 7 se encontró que la clasificación de empresa familiar, el plan carrera, el reclutamiento interno, la rotación laboral, autonomía en las decisiones alteran los cambios del producto y su empaque.

Para el modelo 8, se halló que la autonomía en la toma de decisiones y los incentivos son significativas en los cambios de los procesos de producción.

Siendo en este modelo los cambios en los procesos de producción la variable dependiente.

Por último en el modelo 9 la actualización de equipos de producción está en función la rotación laboral.

CONCLUSIONES

Como conclusión se encontró que las variables más significativas en los nueve modelos son; la alta rotación de los empleados, la existencia de un plan carrera y la clasificación de empresa familiar, por lo cual, se puede llegar a decir que los procesos de innovación se ven afectados no solo por las prácticas de recursos humanos sino también por el tipo de organización.

BIBLIOGRAFÍA

Avlonitis, G.J., Kouremenos, A. and Tzokas, N. (1994), "Assessing the innovativeness of organizations and its antecedents: Project Innovstrat, *European Journal of Marketing*, Vol. 28 No. 11, pp. 5-28. .

Bierly P and Chakrabarti A (1996) Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal* **17**(Winter Special Issue), 123–135.

Brown, S.L. & Eisenhardt K.M. (1995). Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. *Academy of Management Review*, 20(2), 343-378.

ÇALIŞKAN, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Capitalist Process* (2vol), New York: McGraw-Hill

Cervilla, María Antonia (2006).Gestión de la innovación en productos: procesos y aprendizaje. Algunas experiencias en el sector venezolano de autopartes. *Espacios* v.27 n.3 Caracas jul.

Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of Chesbrough, H. (2003): *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Press.

Cohen, W.M. and Klepper, S. (1996), "Firm size and the nature of innovation within industries:the case of product and process R&D", *Review of Economics and Statistics*, Vol. 78 No. 2,pp. 232-43.

Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751

DEWAR, R.D. y DUTTON, J.E. (1986): «The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis». *Management Science*, vol. 32, num. 11, págs. 1422-33. 26(4):364–81.

Dewar, R.D., and Dutton, J.E (1986) "The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis," *Management Science* (32:11), pp 1422-1433.

Dewar, R.D., and Dutton, J.E. "The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis," *Management Science* (32:11) 1986, pp 1422-1433. Differences for radical versus incremental innovation». *Management Science*,

ETTLIE, J.E.; BRIDGES, W.P. y O'KEEFE, R.D. (1984): «Organization strategy and structural

Hoonsopon, D. y Ruenrom, G. (2009). The Empirical Study of the Impact of Product Innovation Factors on the Performance of New Products: Radical and Incremental Product Innovation. *The Business Review, Cambridge*, Vol. 12, Num, 2, summer, pp. 155-161. *Innovation data* (3rd Ed.). Paris: OECD Publishing.

Irafan Saleem y Aritzaz Khurshid (2014). Do human resource employee performance?

Jiménez-Jiménez D, Sanz-Valle R. (2005). Innovation and human resource management fit: an empirical study. *Int J Manpow knowledge management capacity. Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.

Kristina, B. y Dean, M. (2005). When is an Invention Really radical?: Defining and Measuring Technological Radicalness. *Research Policy*, 34, pp. 717-737.

Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation.

Madsen, A. S., & Uihøi, J. P. (2005). Technology innovation, human resources and dysfunctional integration. *International Journal of Manpower*, 26(6), 488-501. organizations and its antecedents: Project Innovstrat”, *European Journal of Marketing*, Vol. 28 No. 11, pp. 5-28.

Rosenblatt, P.C, de Milk, L., Anderson, R.M., y Johnson, P.A. (1985) *The family in business: Understanding and Dealing with the Challenges entrepreneurial Families Face*, San Francisco: Jossey-Bass.

Scarbrough H.(2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *Int J Manpow* 2003 24(5):501–16.

Schmookler, J. (1966), *Invention and Economic Growth*, Harvard University Press, Cambridge.

Schumpeter, J. (1939) *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the*
SCHUMPETER, J. (1934): *The theory of economic development*. Ed. Cambridge, MA.: Harvard University Press.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. *New Science and Engineering*, 6(2), 100-116.

Sethi, R., Smith, D.C. & Park, C.W. (2001). Cross-Functional Product Development Teams, creativity, and The Innovativeness of New Consumer Products. *Journal of Marketing Research*, 38(1), 73-85.

Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Enz, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: a framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23(6), 556–574.

York: Harper & Row. (2005).vol. 30, num. 6, págs. 682-95.statistical office of the European communities.

Ziamou, P. y Ratneshwar, S. (2003). Innovations in Products Functionality: When and Why Are

Explicit Comparisons effective? Journal of Marketing, 67, pp. 49-61.

LISTADO DE ANEXOS, TABLAS Y GRAFICOS

Encuesta:

Somos estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Icesi y estamos realizando una investigación para nuestro Proyecto de Grado el cual es esencial para culminar nuestras carreras universitarias. Para resolver esta encuesta tenga presente que es sobre la organización en la cual laboran actualmente.

A continuación se presentan oraciones, las cuales esperamos que respondan teniendo en cuenta la siguiente escala, donde 1 = Totalmente en desacuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo:

Totalmente en
desacuerdo



Totalmente de
acuerdo



	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	No sabe No aplica
La mayoría de empleados asiste a los eventos de capacitación programados						
Las preferencias y expectativas de los clientes cambian rápidamente						
La formación y capacitación forma parte de la estrategia de la empresa						
Existen mecanismos formales para compartir las mejores prácticas a través de los diferentes campos						
La información sobre las estrategias de los competidores es recolectada regularmente.						
En los últimos 5 años han sido lanzados numerosos productos y servicios al mercado						
Todos los empleados de la organización comparten las mismas metas						
Las actividades de investigación y desarrollo evolucionan bastante rápido en nuestro sector						
Los empleados no perciben a la organización como un lugar estable para trabajar						
Generalmente desarrollamos más acciones innovadoras que nuestros competidores						
Todas las bases de datos son actualizadas constantemente						
No existen planes de carrera claros que facilitan el ascenso de los empleados						
Se experimentan continuamente nuevas ideas y enfoques						
Existe un esquema formal para evaluar el desempeño de los empleados						
La intensidad competitiva ha ido cambiando bastante rápido						
Los empleados son contratados mayormente a término indefinido						

Totalmente en
desacuerdo



Totalmente de
acuerdo



	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	No sabe No aplica
No existe acceso a las bases de datos a través de intranet u otro mecanismo						
Todas las ideas y opiniones de los empleados son tomadas en cuenta						
El trabajo en equipo no es muy común						
Nuestra estrategia se desarrolla con base en el conocimiento del mercado						
Los empleados no son autónomos en la toma de decisiones						
En la organización estamos dispuestos a asumir proyectos riesgosos, cuando estos involucran oportunidades beneficiosas						
El empleado es participe de las ganancias a través de incentivos						
La información de nuestro mercado objetivo es recolectada regularmente						
Existen empleados dentro de la organización que son parte de varios equipos actuando como enlaces						
Utilizamos siempre informes sobre tendencias del mercado						
Las tecnologías de producción y procesos en nuestro sector han cambiado bastante rápido						
No manejamos informes de quejas y sugerencias de los consumidores						
Los jefes de cada área se reúnen regularmente para anticipar los cambios del entorno						
La rotación de empleados es muy alta						
Para nosotros la satisfacción de los consumidores es más importante en el desarrollo de nuevos productos que nuestros recursos para producir						
No existen empleados responsables de consolidar y distribuir internamente las sugerencias de los empleados						
Los cambios en las líneas de productos no suelen ser importantes						
Se desarrolla una lista de contactos con los expertos de cada área por lo que es fácil ubicarlos						
Generalmente adoptamos una actitud agresiva hacia nuestros competidores						
Los horarios en mi organización no son muy flexibles						
La organización adopta una posición agresiva cuando se deben tomar decisiones con alta incertidumbre						
Las oportunidades que ha surgido en nuestros mercados han ido cambiando de forma rápida						
Nosotros nos reunimos regularmente con los responsables de mercadeo y ventas para discutir tendencias del mercado						
Se ha producido mucha innovación en los productos y servicios de nuestro sector						
Los empleados no comparten conocimiento y experiencia entre sí						
Las restricciones políticas y legales han ido cambiando de forma dinámica						
La organización realiza el proceso de reclutamiento de candidatos generalmente de manera interna						
No existe una política de "Investigación y Desarrollo" totalmente consolidada y con recursos que la soportan						

Finalmente queremos su opinión respecto a las siguientes afirmaciones en una escala de 1 a 5, donde 1= Pocas innovaciones y 5=Muchas innovaciones:



	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	No sabe No aplica
La organización implementa técnicas de gestión avanzadas						
Se implementan estructuras organizacionales nuevas o con pequeñas modificaciones						
Existen cambios significativos en la fuerza de ventas, políticas de comunicación y canales de distribución						
Existen cambios en los aspectos relacionados al producto tales como su embalaje, volumen y presentación						
Existen cambios en el proceso de producción						
La organización adquiere nuevos equipos de producción cuando es necesario para mantenerse actualizada						

○ Marque con una X la industria a la cual pertenece su organización:

Manufactura		Farmacéutico y químico	
Comercio		Educación	
Actividades financieras y de seguros		Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	
Actividades de servicios administrativos y de apoyo		Construcción	
Información y comunicaciones		Energía y recursos	
Transporte y almacenamiento		Explotación de minas y canteras	
Actividades de atención de la salud		Administración pública y defensa	

○ Con respecto al número de empleados, marque con una X el tamaño de la organización a la cual pertenece:

1 -10 empleados _____ 51-200 empleados _____
 11-50 empleados _____ mayor a 200 empleados _____

○ Con respecto a la organización en la que trabaja, ésta se clasifica cómo:

Privada _____ Cotiza en bolsa _____ Empresa del estado _____

- **SOLO** en caso de que haya respondido en la pregunta anterior **PRIVADA O COTIZA EN BOLSA**, responda las siguientes preguntas, marcando en un círculo la que se ajuste a la descripción de su empresa:

¿Hay al menos 2 miembros de la familia involucrados en la gerencia?	Si	No	
¿Hay al menos 2 miembros de la familia que poseen acciones que les permiten tomar decisiones?	Si	No	
Las acciones en manos de la familia corresponden aproximadamente al siguiente porcentaje:	0 – 20%	21 – 50%	mayor a 50%

- Finalmente y con carácter absolutamente confidencial, cuál es el nombre de su organización (sólo se pregunta para corroborar la parte accionaria):

Muchas gracias por su colaboración!!!!

TABLAS

Tabla 1. Resultados Obtenidos

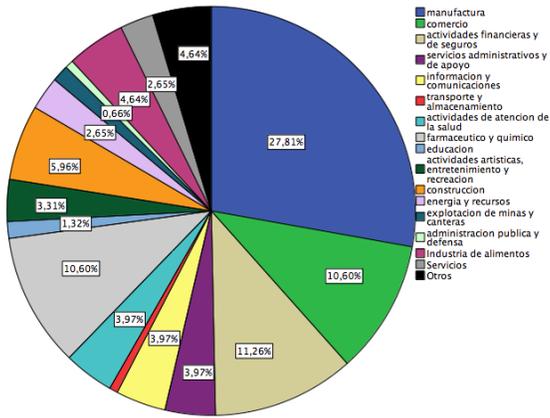
Variables	Modelos								
	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8	Modelo 9
	Patentes Registradas	I&D	Desarrollo de Nuevos Productos y Mercados	Técnicas de Gestión	Cambios en la Estructura Organizacional	Cambios en la Fuerza de Ventas, Políticas de Comunicación y Canales de Distribución	Cambios del Producto y Empaque	Cambios de Proceso de Producción	Actualización de Equipos de Producción
Tamaño de Organización	0.000***	0.035**	0.50	0.98	0.70	0.000***	0.45	0.95	0.41
Tipo de Organización	0.173	0.35	0.16	0.051*	0.59	0.48	0.53	0.24	0.46
Sector Industria	0.857	0.51	0.44	0.11	0.04**	0.91	0.005**	0.32	0.42
Empresa Familiar	0.006*	0.001**	0.08*	0.011**	0.07*	0.049**	0.11	0.16	0.92
Formación y Capacitación	0.000***	0.000***	0.06*	0.20	0.51	0.48	0.68	0.79	0.47
Estabilidad Laboral	0.002**	0.69	0.59	0.41	0.57	0.15	0.81	0.43	0.79
No Plan Carrera	0.001**	0.22	0.27	0.075*	0.03**	0.005*	0.01**	0.14	0.12
Evaluación del Desempeño	0.45	0.91	0.61	0.36	0.06*	0.93	0.055*	0.31	0.95
Participación del Empleado	0.59	0.33	0.089*	0.12	0.69	0.50	0.39	0.54	0.10
Autonomía/Toma de decisiones	0.001**	0.95	0.58	0.18	0.27	0.041**	0.000***	0.006*	0.41
Incentivos	0.000***	0.51	0.36	0.61	0.48	0.18	0.22	0.02**	0.19
Rotación Laboral	0.061*	0.004**	0.52	0.091*	0.011**	0.18	0.14	0.40	0.016**
Flexibilidad de Horario	0.94	0.25	0.34	0.16	0.66	0.11	0.32	0.85	0.48
Reclutamiento Interno	0.04*	0.017**	0.11	0.33	0.58	0.54	0.009*	0.73	0.90
Presupuesto de Capacitación	0.003**	0.073*	0.16	0.05*	0.89	0.82	0.80	0.70	0.69
Termino Contrato	0.000***	0.16	0.74	0.12	0.20	0.0055*	0.90	0.55	0.43

Sig. (* $p < 0.1$; (**) $p < 0.05$; (***) $p < 0.001$)

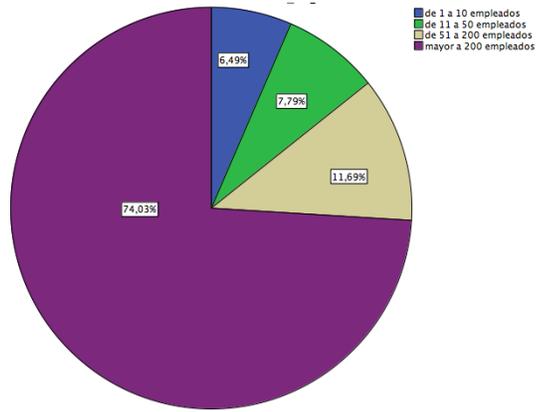
GRÁFICOS

Gráficos descriptivos de las variables de control

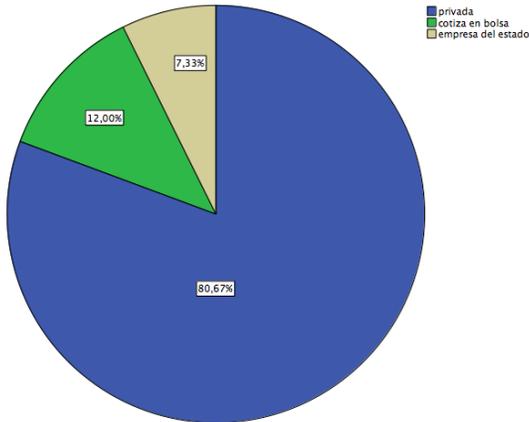
Tipo de Industria



Según el Tamaño de la Organización



Tipo de Organización- Privada/Cotizante/Pública



Organización Familiar/No Familiar

