

LINEAMIENTOS GERENCIALES EN EMPRESAS FAMILIARES. BASADOS EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIA

¹Cesar Augusto Boncaud

 <https://orcid.org/0009-0009-8424-7679>

Recibido: 31-10-2025

Aceptado: 04-12-2025

Resumen

Este estudio aborda los lineamientos gerenciales en empresas familiares, desde la perspectiva de la gestión por competencias, vista como un enfoque estratégico, que deben poseer los colaboradores, orientada a la identificación, desarrollo y aplicación de habilidades claves en el liderazgo y administración empresarial. Las empresas familiares en venezuela, se han transformado a través del tiempo, caracterizándose por su estructura de propiedad y dirección en manos de miembros de una misma familia pero muchas de ellas, han desaparecido en el tiempo, mientras que otras, han luchado para lograr la continuidad del negocio, a pesar de los diversos factores económicos que atraviesa el país. Bajo esta circunstancia, es importante destacar, que este artículo, se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, sustentado en el análisis documental y la revisión teórica de modelos de gestión por competencia; donde se busca, matizar lineamientos gerenciales en empresas familiares, basados en la gestión por competencia, que sirvan de provecho a este tipo de sociedades, que les permita visualizar nuevas alternativas en la toma de decisiones. Destacando así, que una buena estrategia gerencial, será de gran ayuda para la sostenibilidad y permanencia en el tiempo, porque podrán florecer en el contexto empresarial, donde las decisiones en cuanto al ingreso de personal, ascensos, entre muchas otras decisiones, están centradas en una sola persona, siendo el representante y/o dueño de la empresa. Este aporte académico, podrá garantizar el éxito y la continuidad de la empresa en el tiempo.

Palabras clave: lineamientos gerenciales; empresas familiares; gestión por competencia.

MANAGEMENT GUIDELINES FOR FAMILY BUSINESSES. BASED ON COMPETENCY-BASED MANAGEMENT

Abstract

This study addresses management guidelines in family businesses from the perspective of competency-based management, seen as a strategic approach that employees must possess, oriented toward the identification, development, and application of key skills in leadership and business management. Family businesses in Venezuela have transformed over time, characterized by their ownership and management structure in the hands of members of the same family. However, many of them have disappeared over time, while others have struggled to achieve business continuity, despite the various economic factors facing the country. Under these circumstances, it is important to highlight that this article was developed using a qualitative approach, supported by documentary analysis and a theoretical review of competency-based management models. It seeks to clarify management guidelines in family businesses based on competency-based management, which will benefit these types of companies and allow them to visualize new alternatives in decision-making. Thus, highlighting that a good management strategy will greatly aid sustainability and long-term permanence, as it can flourish in a business context, where decisions regarding staff hiring, promotions, and many other decisions are centered on a single person: the

¹ T.S.U. Relaciones Industriales. Lcdo. Administración Mención Recursos Humanos. MSc. Ciencias de la Administración. Mención Recursos Humanos. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Barquisimeto. cesarboncaud@hotmail.com

representative and/or owner of the company. This academic contribution can ensure the company's success and continuity over time

Keywords: management guidelines; family businesses; Management by competence.

Introducción

Los lineamientos gerenciales en empresas familiares, basados en la gestión por competencia, surgen como una necesidad que deben adoptar las empresas familiares, desafíos actuales del entorno. Estos lineamientos, permiten rediseñar constantemente procesos administrativos y organizativos mediante la adopción de competencias claves que fortalezcan la sostenibilidad, supervivencia y continuidad operativa en un escenario empresarial cambiante y lleno de incertidumbre.

Es importante señalar, que en Venezuela, no existen datos reales o estadísticas claras sobre el número de empresas familiares, pero se conoce que a partir de la promulgación del Decreto con Fuerza de Ley para La Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria – PYMI - (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 5.552, de fecha 12 de Noviembre de 2001), se introduce una nueva definición que establece como parámetros para la PYMI; el número de empleados y el nivel de ventas en unidades tributarias (Art. 3). Lo cual permite inferir la presencia significativa de empresas familiares en este segmento.

Con el tiempo, muchas de estas pequeñas empresas han evolucionado y se identifican hoy día como las PYMEs, donde gran parte de ellas, operan como empresas familiares. Según D Arquer (1992), las empresas familiares son aquellas donde la propiedad y/o la dirección recaen sobre miembros de una misma familia, con la intención de mantener el control y la gestión dentro del grupo familiar a través de generaciones.

Ante esta realidad, resulta imperativo que las empresas familiares cuenten con personal calificado, cuyas competencias respondan a las necesidades internas de la organización y a las exigencias del entorno. Esto implica una gestión estratégica del talento humano basada en conocimientos, habilidades, así como actitudes medibles, dejando atrás prácticas de selección y promoción basadas únicamente en lazos de consanguinidad. Asimismo, se requiere una estructura organizacional flexible, centrada en procesos, con menos niveles jerárquicos y mayor apertura al cambio.

Por lo tanto, para construir un proceso de adaptación a los nuevos tiempos en las empresas familiares, es necesario que el responsable en dirigir la empresa, participe en la generación de valor y además que el sistema de recompensas esté acorde con la incorporación del mismo, de esta manera, conviene señalar que es necesaria una estructura organizacional que cuente con una disminución de los niveles jerárquicos orientada a los procesos de la empresa, es decir, una organización con un capital

humano preparado, donde se lleve a cabo la incorporación y promoción de las personas a los cargos y responsabilidades, el cual deberá depender de sus cualidades personales innatas (sentido común, iniciativa, creatividad, habilidad), de igual manera de sus méritos técnicos o profesionales (cualidades adquiridas).

Es decir, que no existan inclinaciones de lazos de consanguinidad y relaciones sociales. Además, instaurar una cultura centrada en la capacidad de las personas, que pueda ser medido mediante el desempeño de su componente intelectual; para lograr esto se debe dar un genuino cambio de mentalidad, asumiendo las reacciones negativas al comienzo de la implementación del procedimiento que decidan implementar.

Es precisamente, en esta última característica, donde se centrará el desarrollo del presente artículo de investigación; ya que lineamientos gerenciales en empresas familiares, basados en la gestión por competencia, requieren cada vez más de aptitudes que contribuyan con su funcionamiento ordinario, permitiendo su crecimiento y madurez. Algunas de las competencias, siguen perteneciendo al grupo de las innatas; pero muchas otras pertenecen al orden de las que pueden ser adquiridas por experiencia, estudio o formación.

Desarrollo

En la actualidad, las empresas familiares enfrentan transformaciones significativas en sus estructuras organizacionales y prácticas gerenciales, motivadas por los cambios sociales, económicos y tecnológicos. Estas transformaciones exigen nuevos paradigmas en la forma de liderar y gestionar, especialmente cuando la toma de decisiones está condicionada por la compleja interacción entre la familia, la propiedad y la empresa.

De esta manera, Arrieta (2010), define lineamiento como “la descripción de las etapas, fases y pautas para desarrollar una actividad o propósito que deriva de un ordenamiento de mayor jerarquía”. Es decir, que un lineamiento permitirá, seguir las pautas para planificar las actividades propuestas para tal fin, las cuales deben desarrollarse para poder ejecutar un plan ya diseñado, que permitirá alcanzar los objetivos previamente establecidos.

Por otra parte, Frances (2006), define lineamientos gerenciales, como lineamientos estratégicos o postulados fundamentales clasificandolo en tres tipos: (a) permanentes: como la misión, visión y Valores, con una vigencia a largo plazo. (b) Semi-permanentes: se establecen a partir de la visión, como políticas y objetivos estratégicos, revisables cada 5 a 10 años; y (c) temporales: que abarcan metas tácticas, revidadas anualmente. Esta tipología, permite a las empresas familiares organizar su planificación estratégica con una visión a distintos horizontes de tiempo, adaptándose a las exigencias del entorno

cambiante.

Vale acotar, que en todas las empresas familiares se establecen lineamientos, que deben servir como una guía para alcanzar los objetivos estratégicos garantizando operaciones coherentes y alineada con los valores institucionales. Dichos lineamientos integran principios como; la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la cohesión organizacional, fundamentales en un entorno de constante transformación.

Por consiguiente, los lineamientos gerenciales en empresas familiares son un factor clave, que debería ayudar a garantizar la sostenibilidad y el equilibrio entre las dinámicas familiares, así como las necesidades empresariales, donde en algunas de estas pequeñas empresas, emplean lineamientos estratégicos organizacionales, enfocados en la planificación a largo plazo, enfocados en la estructura de roles, responsabilidades y el gobierno corporativo o la directiva empresarial.

Es importante mencionar, que diversos autores, reconocen que existe mucha dificultad para tratar de definir lo que es una empresa familiar, porque cuando buscan hacer referencia, se enfocan en algo de familia, una empresa muy reducida, integrada por un grupo familiar. Kamel (2008), señala que una empresa familiar se caracteriza porque la mayoría de los miembros del consejo directivo son familiares, lo que genera una dinámica particular en la toma de decisiones. Esta característica, refuerza la necesidad de establecer lineamientos claros y objetivos para evitar que la dirección se vea influenciada exclusivamente por criterios personales o afectivos.

Por otra parte, las empresas familiares, han estado integradas por un grupo de personas que conforman el núcleo familiar. En este sentido, Kaplun (2002), señala que las empresas familiares son las unidades económicas más antiguas del mundo, al representar un testimonio la actividad económica desarrollada por la familia.

De igual manera, Cabrera y García (1998) definen la empresa familiar como aquella cuya propiedad se encuentra de miembros de una misma familia. Su estructura, de propiedad y control directivo esta basada en vínculos familiares y contempla una transferencia generacional, ya sea ocurrida, en curso o prevista hacia miembros de la siguiente generación.

Cabe resaltar, para que la empresa familiar resista a las turbulencias de la competencia, y logre su permanencia y sostenibilidad en el universo corporativo y en los mercados nacionales, tendrá que asumir el compromiso de enfocarse en la formación progresiva y continua de su talento humano, particularmente de los miembros de la familia, alcanzando de esta forma el discernimiento teórico, destrezas y habilidades para desarrollarse como empleados, técnicos, administrador - gerentes o directivos de la organización.

Se puede inferir, que las empresas familiares constituyen entidades económicas cuya finalidad primordial es la producción y comercialización de bienes y servicios como cualquier organización empresarial, el cual debe estar en consonancia con los principios generales que rigen cualquier organización empresarial. Su rasgo distintivo, radica en el hecho de que la propiedad, ya sea en su totalidad o en parte, será utilizada por un conjunto de individuos vinculados por lazos de parentesco.

Tal como lo señala Amat (1998), los fundadores de empresas familiares, aspiran a ofrecer a sus sucesores la libertad de elegir si desean integrarse a la organización, con el propósito de asegurar su futuro. En este sentido, buscan que su visión perdure en el tiempo y que la empresa continúe como reflejo de ese ideal. La continuidad o permanencia de la empresa se concibe como un proceso mediante el cual se preserva y fortalece, a lo largo del tiempo, la estructura patrimonial, el núcleo familiar, la actividad empresarial, la sucesión y la gestión de la entidad, entendida como símbolo del legado familiar.

En este sentido, el talento humano, es reconocido como el activo intangible más relevante de la organización, debido al papel esencial que desempeña. Por tanto, la gestión por competencia se convierte en una herramienta indispensable para promover su desarrollo, optimizar sus capacidades y generar valor a través del éxito organizacional, la eficiencia laboral y la rentabilidad.

Por otra parte, es importante resaltar la labor del capital humano dentro de la organización, considerado como el principal factor estratégico. A través de sus competencias, debe contribuir al crecimiento empresarial, y al logro de los objetivos, en coherencia con la misión, visión y responsabilidad social de la entidad.

Dentro de esa perspectiva, Alberti (2014), sostiene: "En el mercado laboral se exige mayor capacitación, formación profesional y actualización en las personas para ser valoradas con base a sus competencias". (p. 24). Por consiguiente, las organizaciones ganadas al éxito se orientan hacia la captación del talento humano que mayor valor agregado pueda generar, cuyos aportes sean medibles en óptimo rendimiento y contribución a las metas planteadas por la alta gerencia.

De igual manera, Pérez (2012), afirma que la competencia, además de ser un saber hacer, es un saber haciendo, soportado en múltiples vivencias y conocimientos que se van adquiriendo en el transcurso de la vida; es la utilización flexible e inteligente de los conocimientos que se tienen, lo que nos hace competentes frente a esas tareas específicas.

Es decir, una competencia no puede entenderse como capacidad intelectual o mental, requiere de la acción en un contexto y del ser a nivel actitudinal y comportamental. Es decir, la interrelación de lo que sabe hacer la persona y cómo hacerlo con aseguramiento de óptimos resultados.

Por consiguiente, las competencias permiten evidenciar habilidades para establecer relaciones interpersonales, operar equipos, aplicar métodos de ejecución y fomentar la convivencia grupal dentro de la organización. En función de ello, muchas empresas familiares han incorporado la gestión por competencias como una herramienta estratégica para optimizar la productividad y promover un clima laboral positivo en las relaciones con sus colaboradores.

En este contexto, la gestión por competencias constituye un enfoque integral que abarca las funciones clásicas de la administración del talento humano en las organizaciones, tales como el reclutamiento, la selección, la remuneración, la formación y la motivación. Asimismo, ante las crecientes exigencias derivadas de los procesos de cambio y la reestructuración del trabajo, orientadas a preservar la competitividad organizacional, diversas empresas han iniciado la implementación de sistemas de incorporación de personal fundamentados en el modelo de competencias.

De lo anterior, se puede inferir que en las condiciones actuales de la economía venezolana se impone la necesidad de que las empresas familiares, estén preparadas para asumir nuevos retos, con iniciativa propia, que faciliten el constante cambio y donde obtener una posición competitiva requiere de la gestión eficiente de todos los recursos de la organización.

Por esta razón, es importante que los líderes de las empresas familiares, proporcionen métodos, medios o sistemas de trabajo para facilitar la conversión de las competencias individuales, desarrollando el efecto multiplicador dentro de la organización, que genere valor, es decir, que ayude a cumplir las metas propuestas a largo, mediano y a corto plazo. .

En otro orden de ideas, es fundamental que la empresa disponga de una visión y misión claramente definidas, las cuales orienten sus procesos estratégicos y operativos. En este sentido, la gerencia tiene la responsabilidad de formular políticas y tácticas adecuadas que garanticen la calidad del trabajo y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Así como también, los planes operativos de largo plazo que deben ser diseñados en función de los desafíos específicos que enfrenta la organización, y su elaboración debe partir de un proceso de autoevaluación riguroso, imparcial y sistemático. Asimismo, el logro efectivo de la visión y la misión solo es posible en entornos organizacionales donde prevalezca un clima de confianza mutua y compromiso genuino entre la gerencia, los trabajadores y los socios estratégicos.

Estas aseveraciones implican, que el gerente para lograr los objetivos de la organización debe influir sobre el personal a su cargo, de tal forma que todos desempeñen con eficacia y eficiencia sus roles y asuman una conducta positiva hacia el trabajo y la organización. Para esto, además de las funciones administrativas, deben convertirse en agente impulsor de relaciones y condiciones con y entre el personal,

de tal manera que conduzcan a una mayor participación y cooperación en pro de las metas institucionales. En tal sentido, surge la siguiente interrogante. ¿Qué lineamientos gerenciales serán necesarios desarrollar en la empresa familiar, basadas en la gestión por competencias?

Es fundamental que las empresas familiares, al momento de definir o desarrollar lineamientos gerenciales, consideren de manera rigurosa los principios, directrices y estrategias que orientarán la toma de decisiones y la gestión organizacional. Estos elementos constituyen un marco de referencia esencial para la administración eficiente de los recursos, el logro de los objetivos institucionales y la capacidad de adaptación frente a las dinámicas cambiantes del entorno empresarial.

De esta manera, estos lineamientos al estar definidos conociendo lo que quieren hacer, podrían establecer un enfoque de gestión por competencias, el cual toma auge recientemente, como instrumento o herramienta estratégica, apropiada para el desarrollo del recurso humano en las organizaciones y por ende, como estrategia para la toma de decisiones más asertiva.

Esta perspectiva, parte de la premisa de definir aquellos aspectos imprescindibles para garantizar resultados adecuados en el desempeño de un puesto determinado. De lo que se deduce, que la gestión por competencias tendrá mayor amplitud en su enfoque, debido a que podría analizar una serie de características precisas en cuanto a conductas, actitudes, habilidades, conocimientos de cada individuo, lo cual permitirá, no solo una mejor definición del perfil de competencias del puesto sino la posterior evaluación en el desempeño individual.

Según Villamayor (2004), la gestión por competencias constituye una herramienta estratégica para enfrentar los desafíos del mercado laboral. Implica potenciar las competencias individuales de los trabajadores, en función de las necesidades reales de la organización. Este sistema se relaciona directamente con el desarrollo profesional en el puesto de trabajo y con la gestión de las capacidades intelectuales y laborales de los individuos. En este sentido, el autor sostiene que la gestión por competencias es una actividad dinamizadora en las organizaciones, al involucrar a diversos actores en los procesos de formación del personal.

De igual manera, Alles (2010), define gestión por competencias como un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas requerida para cada puesto, en función de la persona que lo desempeña. Además, es una herramienta que aporta flexibilidad a la estructura organizacional, al distinguir entre la organización del trabajo y la gestión del talento humano. Este enfoque incorpora a los trabajadores como actores claves en los procesos de cambio, lo que contribuye a la generación de ventajas competitivas sostenibles para la organización.

Al establecer un modelo de gestión por competencias, para Alles (ob.cit), se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que avalarán las acciones gerenciales:

1. Tomar conciencia de que cada tipo de negocio requiere personas con perfiles específicos, y que cada puesto de trabajo tiene características particulares que deben ser asumidas por profesionales con el perfil de competencias adecuado.
2. Reconocer que quienes ocupan cargos gerenciales son responsables de generar oportunidades para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre existirá espacio para el perfeccionamiento, y que los estándares de desempeño actuales pueden enfrentar nuevos desafíos en el futuro.

Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos. Estas premisas deben ser divulgadas hasta que formen parte de la cultura organizacional y se internalicen en las actitudes y comportamientos de todos los miembros de la empresa. Para Alles (ob. cit.), la gestión por competencias es un modelo que se implementa mediante un programa estructurado, compuesto por las siguientes etapas:

- Sensibilización: Es crucial obtener la adhesión de las personas clave que gestionan los puestos de trabajo. Su compromiso representa la base para el éxito del proceso.
- Análisis de los puestos de trabajo: Se debe verificar la coherencia entre las funciones de cada área y la misión estratégica de la organización.
- Definición del perfil de competencias requeridas: Esta etapa implica identificar las competencias necesarias por área y delinear los perfiles correspondientes.
- Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles: Finalmente, se evalúan los resultados y se ajustan los perfiles con base en la experiencia obtenida.

Por consiguiente, las competencias suelen identificarse con base en la realidad concreta del trabajo. Este proceso requiere facilitar la participación activa de los trabajadores en talleres de análisis. La identificación puede abarcar desde funciones específicas asociadas a un puesto, hasta conceptos más amplios, como áreas ocupacionales o ámbitos de desempeño laboral.

En este sentido, existen diversas metodologías para la identificación de competencias. Entre las más empleadas se destacan el análisis funcional, el método de desarrollo curricular y aquellas metodologías que se centran en la identificación de competencias clave desde un enfoque conductista. Una vez identificadas, la descripción de estas competencias resulta útil para clarificar las interacciones entre empleadores, trabajadores y los departamentos responsables del desarrollo organizacional.

Cabe señalar que muchas de las competencias consideradas clave actualmente no se adquieren exclusivamente a través del conocimiento formal, sino mediante los desafíos y dinámicas propias del proceso de aprendizaje finalmente, Implementar lineamientos gerenciales basados en la gestión por competencias en empresas familiares, será todo un reto pero al mismo tiempo va a ser un factor clave para su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Algunos de los beneficios que puede obtener las empresas, estarán enfocados en obtener una mayor eficiencia operativa, porque estarán definidas las competencias claves para cada puesto, mayor asertividad a la hora de tomar decisiones, porque el líder de la empresa pudiera basar sus estrategias en criterios objetivos, fortalecimiento de la cultura organizacional, facilidad y entendimiento en la sucesión generacional, mayor competitividad y retención y desarrollo del talento.

Finalmente, implementar lineamientos gerenciales basados en la gestión por competencias en empresas familiares representa un desafío significativo, pero también un factor clave para su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo. Entre los beneficios potenciales se destacan: mayor eficiencia operativa, al estar claramente definidas las competencias clave por puesto; mayor asertividad en la toma de decisiones, al fundamentarse en criterios objetivos; fortalecimiento de la cultura organizacional; facilitación del proceso de sucesión generacional; incremento de la competitividad, así como una mejor retención y desarrollo del talento humano.

Consideraciones Finales

Las empresas familiares constituyen una parte esencial del tejido económico y social, simbolizando una combinación única de valores, historia y compromiso con el desarrollo. En tal sentido, su éxito y sostenibilidad dependerán de diversos factores, tales como la capacidad de adaptación a las demandas del mercado, la gestión de retos internos y la evolución de los modelos gerenciales. Por consiguiente, la gestión por competencias emerge como un enfoque estratégico para fortalecer la administración de estos negocios, optimizar el liderazgo y garantizar la continuidad intergeneracional.

Asimismo, el análisis realizado destaca la importancia de establecer un modelo de gestión sustentado en la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y el desarrollo profesional de todos los miembros de la empresa, sean familiares o no. La gestión por competencias actúa como catalizador de la transformación organizacional, proporcionando lineamientos clave para potenciar el talento humano y garantizar decisiones basadas en criterios objetivos. Este enfoque permite reducir los conflictos internos, fortalecer la gobernanza corporativa y estructurar de forma más eficaz los procesos de sucesión.

De acuerdo con Leboyer (2003), las competencias deben asumirse como un modelo de mejoramiento continuo del desempeño del recurso humano, asegurando su eficiencia y eficacia, y

brindando oportunidades de desarrollo con aportes significativos para el trabajador, el puesto de trabajo y la organización en general.

En función de lo anterior, es fundamental que la gerencia de las empresas familiares adopte el enfoque de gestión por competencias, de modo que el sistema organizacional se alinee con esta tendencia contemporánea. Esto permitirá optimizar los resultados y contribuciones del personal, propiciando oportunidades reales de desarrollo profesional. A su vez, facilitará que los trabajadores demuestren sus cualidades y capacidades en la práctica diaria, fomentando la motivación, la autorrealización y el cumplimiento eficiente de sus funciones.

En conclusión, la implementación de lineamientos gerenciales basados en la gestión por competencias representa una estrategia esencial para la evolución y el éxito de las empresas familiares. La capacidad de adaptación, el fortalecimiento del liderazgo y la profesionalización del talento humano son factores determinantes que no solo aseguran la permanencia de estos negocios en el tiempo, sino que también les permiten posicionarse como referentes en sus respectivos sectores. Al adoptar un enfoque estructurado y orientado al desarrollo de competencias, las empresas familiares pueden potenciar su competitividad y garantizar una gestión efectiva que trascienda generaciones.

Referencias

- Alberti, J. (2014). *Competitividad del capital humano*. Grupo Calidad 2010.
- Alles, M. (2010). *Gestión por competencias: El diccionario* (2^a ed.). Editorial Granica.
- Amat, J. (1998). *La continuidad de la empresa familiar*. Ediciones Gestión 2000.
- Arrieta, L. (2010). *Lineamientos y directrices* [Documento en línea]. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. <https://www.pnuma.org>
- Cabrera, M., & García, J. (1998). *Cambios en la cultura y estructuras de las empresas frente a las tecnologías de la información empíricas*. <http://www.fcee.ulpgc.es/es/accede98/accede/mesa12/12olc.htm>
- D'Arquer, J. (1992). PYME y empresa familiar. *Revista Alta Dirección*, (166), 459–464.
- Decreto con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria – PYMI. (2001, 12 de noviembre). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, No. 5.552.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.
- Kamei, K. (2008). *Tradición e innovación en la familia japonesa*. https://www.unisg.ch/rencontres/Renc2008/.../Rencontres_2008_Kamei_f.pdf

Kaplun, C. (2002, 7 de marzo). *La familia en la empresa* (Parte I).

<http://www.empresasfamiliaresudem.org.mx/articulo.asp?idArticulo=26>

Levy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión 2000.

Navarro, J. (2014). Definición de lineamiento. *Significado.com*. <https://significado.com/lineamiento/>

Pérez, M. (2012). Fortalecimiento de las competencias investigativas en el contexto de la educación superior en Colombia. *Revista de Investigaciones UNAD*, 11(1), enero–junio.

Villamayor, E. (2004). Gestión por competencias: Una aproximación a su necesidad. *VI Reunión sobre Administración de Recursos Humanos*, Buenos Aires, Argentina.