

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ – APURE
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO EMPODERAMIENTO
CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES
Caso de estudio: Comunidad Los Tamarindos, Municipio San Fernando,
Estado Apure.**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de
Magíster Scientiarum en Administración, Mención Gerencia General.

**Autora: Anicsi M. Bastidas
C.I.: V-16.131.625
Tutora: Grushenka Acosta**

San Fernando de Apure, Julio de 2015

ACEPTACIÓN DE LA TUTORA

Yo, M.S.C. GRUSHENKA ACOSTA, cédula de identidad N° V- 9.873.934, hago constar que he leído el ante proyecto del trabajo de grado titulado: **“LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO EMPODERAMIENTO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES, Caso de estudio: Comunidad Los Tamarindos, Municipio San Fernando, Estado Apure.”**, presentado por el ciudadana: **ANICSI MAYOY BASTIDAS ALVAREZ**, cédula de identidad N° **V-16.131.625**, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración, Mención: Gerencia General, y acepto asesorar a la estudiante, en calidad de tutora, durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de San Fernando de Apure a los 14 días del mes de Mayo del año 2015.

Tutora: Grushenka Acosta

Firma de Aprobación de la tutora

Fecha de entrega: _____

AGRADECIMIENTOS

A Dios creador del universo y dueño de mi vida que me permite construir otros mundos mentales posibles.

A mis padres, por el apoyo incondicional que me dieron a lo largo de la carrera, dándome las fuerzas necesarias para seguir adelante y poder lograr esta importante meta.

A mis hijos, que son mi motor de lucha, por estar siempre a mi lado y por su comprensión en todos los momentos de ausencia.

A mis profesores y tutora, que con sus conocimientos me nutrieron en el aprendizaje obtenido durante todo mi recorrido académico.

A mis amigos y compañeras de estudio, por cada compartir de experiencias, emociones y conocimientos que me fueron de gran apoyo a mi desarrollo personal y profesional.

A todos, muchas gracias.

Anicsi Bastidas

DEDICATORIA

Dedico este logro primeramente a Dios, por toda la sabiduría y fortaleza que me ha dado, y por permitirme alcanzar una meta más.

También dedico este logro a todas aquellas personas que participaron leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

A mis hijos, padres y hermanos que me acompañaron en esta aventura que significó la maestría y que, de forma incondicional, entendieron mis ausencias y mis malos momentos, que a pesar de la distancia siempre estuvieron atentos para saber cómo iba mi proceso.

A mis queridos profesores que me apoyaron y me permitieron entrar en su vida durante estos años de convivir dentro y fuera del ambiente de clase.

A todos gracias.

Anicsi Bastidas

INDICE GENERAL

	<i>Pág.</i>
ACEPTACIÓN DE LA TUTORA.....	<i>ii</i>
AGRADECIMIENTOS.....	<i>iii</i>
DEDICATORIA.....	<i>iv</i>
INDICE DE TABLAS.....	<i>viii</i>
INDICE DE GRAFICOS.....	<i>ix</i>
RESUMEN.....	<i>x</i>
INTRODUCCIÓN.....	<i>1</i>
CAPITULOS	
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	<i>5</i>
Objetivos de la investigación.....	<i>8</i>
Objetivo general.....	<i>8</i>
Objetivos específicos.....	<i>9</i>
Justificación de la Investigación.....	<i>9</i>
II. MARCO TEÓRICO.....	<i>13</i>
Antecedentes de la investigación.....	<i>13</i>
Bases teóricas.....	<i>16</i>
Cultura organizacional (García y Dolan, 2003).....	<i>25</i>
Tipos de valores corporativos.....	<i>32</i>
La planificación estratégica Martínez (2006).....	<i>35</i>
Teorías que sustentan el estudio.....	<i>39</i>
El construccionismo social de Kennet Gergen (1973).....	<i>39</i>

Teoría general de sistemas por Bertalanffy (1976).....	40
Bases Legales	42
III. MARCO METODOLÓGICO	48
Línea de investigación	48
Método de la investigación	48
Tipo de investigación	49
Nivel de la investigación	49
Modalidad de la Investigación	50
Población.....	50
Técnicas de Recolección de Datos.....	51
Instrumento de Recolección de Datos	51
Validez.....	51
Confiabilidad.....	52
IV. PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	53
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64
Conclusiones.....	64
Recomendaciones.....	66
VI. LA PROPUESTA	67
Presentación.....	67
Objetivos de la propuesta	69
Objetivo general	69

Objetivos específicos.....	69
Justificación teórica de la propuesta.....	70
Justificación legal de la propuesta.....	73
Plan Estratégico propuesto para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional como Empoderamiento Corporativo en las Empresas Familiares.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	92

INDICE DE CUADROS

Pág.

Cuadro N°. 1. Operacionalización de variables.....	47
Cuadro N°. 2. Cuadros poblacional de las empresas familiares del Sector Los Tamarindos, Municipio San Ferrando, Estado Apure.	50
Cuadro 3. Tabulación de respuestas del ítem 1 del instrumento.	54
Cuadro 4. Tabulación de respuestas del ítem 2 del instrumento.	55
Cuadro 5. Tabulación de respuestas del ítem 3 del instrumento.	56
Cuadro 6. Tabulación de respuestas del ítem 4 del instrumento.	57
Cuadro 7. Tabulación de respuestas del ítem 5 del instrumento.	58
Cuadro 8. Tabulación de respuestas del ítem 6 del instrumento.	59
Cuadro 9. Tabulación de respuestas del ítem 7 del instrumento.	60
Cuadro 10. Tabulación de respuestas del ítem 8 del instrumento.	61
Cuadro 11. Tabulación de respuestas del ítem 9 del instrumento.	62
Cuadro 12. Tabulación de respuestas del ítem 10 del instrumento.	63

INDICE DE GRAFICOS Y FIGURAS

Pág.

GRÁFICOS

Gráfico 1. El modelo de los tres círculos.....	22
Gráfico 1. Representación de las respuestas del ítem 1 del instrumento.	54
Gráfico 2. Representación de las respuestas del ítem 2 del instrumento.	55
Gráfico 3. Representación de las respuestas del ítem 3 del instrumento.	56
Gráfico 4. Representación de las respuestas del ítem 4 del instrumento.	57
Gráfico 5. Representación de las respuestas del ítem 5 del instrumento.	58
Gráfico 6. Representación de las respuestas del ítem 6 del instrumento.	59
Gráfico 7. Representación de las respuestas del ítem 7 del instrumento.	60
Gráfico 8. Representación de las respuestas del ítem 8 del instrumento.	61
Gráfico 9. Representación de las respuestas del ítem 9 del instrumento.	62
Gráfico 10. Representación de las respuestas del ítem 10 del instrumento.	63

FIGURAS

Figura 1. Plan Estratégico propuesto para el empoderamiento corporativo de las empresas familiares	76
Figura 2. Desarrollo de la Cultura Organizacional de la empresa familiar	78
Figura 3. La innovación y la creatividad de la empresa familiar.....	80
Figura 4. Profesionalización de la empresa familiar.....	82
Figura 5. Resolución de problemas familiares y empresariales	85
Figura 6. Análisis del contexto y readaptación de la empresa	88

**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ – APURE**

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO EMPODERAMIENTO
CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

**Caso de estudio: Comunidad Los Tamarindos, Municipio San Fernando,
Estado Apure.**

Autora: Anicsi M. Bastidas

Tutora: Grushenka Acosta

Fecha: Julio de 2015

RESUMEN

En los nuevos avances sociales y cambios constantes de las sociedades financieras y empresariales actuales, las empresas familiares se ven fuertemente afectadas debido a la relación familiar ligada a las funciones empresariales de cada quien, lo cual permite que se pierdan las responsabilidades laborales y la visión emprendedora de la empresa. Por tal motivo, el presente estudio conlleva como objetivo principal Proponer un Plan Estratégico para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional como Empoderamiento Corporativo en las Empresas Familiares en la Comunidad Los Tamarindos del Municipio San Fernando, Estado Apure. Se consideró para su desarrollo un estudio basado en el paradigma cuantitativo, bajo la modalidad de proyecto factible, en un nivel descriptivo. Como población, se consideró al total de las empresas familiares de la Comunidad Los Tamarindos antes descrita, correspondiente a 20 personas, aplicándoles un instrumento tipo cuestionario de preguntas cerradas, previa validación basada en el criterio de juicios de expertos. Los resultados fueron estudiados mediante el análisis descriptivo, de lo cual se dedujo que las empresas familiares objeto de estudio, requieren de una mayor preparación laboral en materia práctica y de conocimiento administrativo que permitan tomar una mejor visión organizativa y disocien totalmente los conflictos familiares de los empresariales, para así obtener un empoderamiento corporativo efectivo para un bienestar común.

Descriptor: Cultura organizacional, Empoderamiento corporativo, Empresas familiares

INTRODUCCIÓN

En Venezuela, se define la economía en gran parte por la existencia de empresas privadas, sin dejar a un lado el desarrollo de la gestión pública. Sin embargo, se habla del desarrollo de las empresas privadas de orden familiar conformadas como empresas con un fin y una visión específica, y de las cuales la mayoría acaban en su decaimiento completo por desconocimiento de los aspectos que rigen la gerencia desde un enfoque corporativo. Según Gallo (2009), “una empresa familiar es aquella creada, organizada y sustentada dentro del núcleo familiar como parte de su desarrollo y fundamento de sustento integral para la familia y su entorno” (p.86).

Por ello, conociendo la importancia de las empresas familiares en la economía local, se sustenta la necesidad de promover planes y estrategias para incentivar la creación y socioformación de las mismas en el ámbito corporativo y organizacional, y por lo cual se requiere impulsar programas en donde no solo se estudien situaciones empresariales puntuales como la planeación de la nueva generación (sucesión), la solución de conflictos (en este caso familia-empresa), la contabilidad y el patrimonio, entre otras, sino que también todo lo relacionado a los aspectos macroeconómicos y microeconómicos de estas organizaciones en función de los dominios y desarrollo sociofamiliares, con esto se logra una mayor comprensión de este instrumento para el desarrollo.

En este sentido, en los últimos tiempos se ha puesto de relieve un mayor interés en el estudio y análisis de las empresas familiares, por la importancia económica que han adquirido estos grandes grupos económicos, y porque, en su mayoría, con su desenvolvimiento, han ido dejando atrás esos mitos de fracasos que existen alrededor de ellas, cuyo origen ha sido el entorno familiar. El principal de esos mitos es el que afirma que la primera generación las construye, la segunda generación las daña y la tercera generación termina por destruirlas. Y esto, porque detrás de cada empresa familiar hay una familia

que crece más rápido que el negocio, y en ese grupo familiar (familia) debe existir un control y organización, porque de lo contrario terminara eliminando la empresa.

No obstante, existen compañías que han logrado traspasar las fronteras de la familia-empresa y la microempresa que han conseguido el éxito para el reconocimiento en el sector así como en el mundo entero como ejemplos de superación y organización empresarial, otorgando sus éxitos a la fortaleza de los valores familiares y a su aplicación en la organización para formar consorcios poderosos desde sus cimientos; así como existen razones más inmediatas como la financiación a través del trabajo de los hijos o de algún familiar, un elemento que reviste importancia es la motivación de los miembros del equipo, quienes llegan a sentir tanta pasión por la empresa que dan todo para que esta salga adelante.

En este sentido, se puede decir entonces que la empresa familiar aparece implicada la familia que es una institución emocional lo que produce una combinación curiosa dada las costumbres y las necesidades familiares en contraste con las empresariales, por tal motivo, el sentimiento que pueda existir entre los miembros puede llegar a debilitar la organización y a influir en la gerencia, ya que es muy probable que los intereses particulares puedan filtrarse más fácilmente en el cumplimiento de las metas y objetivos con lo cual no se está cumpliendo cabalmente con los fines que persigue la organización.

En razón de ello, hay empresas grandes, medianas y pequeñas; nuevas, cuádragenarias y más antiguas; internacionales como la de los Cisneros, regionales como las del Grupo Polar y hasta locales; las cuales son exitosas, medianamente productivas y en pleno proceso de consolidación; pertenecientes a áreas de negocios tan diversas como las telecomunicaciones, bebidas, papel, alimento o siderúrgica, y todas tienen en común su carácter de “empresas familiares”, dados ciertos rasgos comunes como: estructuras familiares y empresariales monárquicas, donde todo gira

alrededor del rey (fundador), compadrazgo en la propiedad y el gobierno de la empresa, sucesiones políticas y oscuridad financiera (falta de transparencia y revisión de cuentas), entre muchos otros factores.

Por lo antes expuesto, el punto es saber qué están haciendo para enfrentar el nuevo siglo de cara a un mundo globalizado, donde los lazos de sangre lucen cada vez más débiles, frente a las sólidas alianzas de las trasnacionales. A pesar de evidenciar en Venezuela el surgimiento de grandes empresas familiares, muchas han decaído y desaparecido completamente luego de haber llegado a grandes posiciones nacionales. Esto se debe que en la mayoría de las empresas familiares son sociedades donde los miembros de una familia trabajan en ella, o deciden el destino de la empresa. La combinación de relación familiar y de trabajo, presenta una dinámica psicológica muy particular.

Según Delgado (2001), citado por Medina (2011), esto es porque, aunque trabajar en una empresa propia puede implicar mayor compromiso y generar satisfacción, seguridad, lealtad, flexibilidad en el trabajo, alto sentido de mística, creatividad y productividad; también “se presta a incluir en la relación laboral conflictos personales y familiares” (p.86), por tal motivo, en las empresas familiares podrían presentarse diversos conflictos relacionados con la propiedad individual, y con el apego de los miembros con los bienes que tenga a su responsabilidad, tomando en consideración que en la empresa familiar la mayoría del capital y de los bienes muebles e inmuebles suelen estar en manos de algún miembro de la familia y en muchos casos a nombre de la familia.

En consecuencia, se sustenta el presente estudio basados en el contexto de las empresas familiares y su carácter corporativo dentro de la cultura organizacional, de lo cual se asume la formalización del problema, en el cual se describe la problemática a estudiar, considerando su origen y desarrollo

dentro del contexto objeto de estudio. Para ello, se sustentan los siguientes pasos:

CAPITULO I: Planteamiento del Problema, en el cual se describen las situaciones que definen la problemática en la cual se sustenta la propuesta, dando origen al foco de estudio, estableciendo para ello el objetivo general y sus objetivos específicos, y determinando su justificación.

CAPITULO II: Marco Teórico, donde se desarrollan los antecedentes investigativos, las bases teóricas en cual se sustentan todos los referentes documentales que permiten sustentar el estudio en curso, así como las bases legales que dan sustento jurídico según la Constitución y las Leyes.

CAPITULO III: Marco Metodológico, en el cual se define el método investigativo, tipo de investigación, nivel, modalidad, población, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, y el procedimiento metodológico a emplear en el estudio.

CAPITULO IV: Presentación y Análisis de los datos, donde se describen los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento a la población objeto de estudio, presentándolos de forma gráfica en diagramas de barras y analizando sus valores en relación a las respuestas y el objeto de estudio.

CAPITULO V: Conclusiones y Recomendaciones, refiere a los argumentos concluyentes del investigador en función a los resultados y los objetivos propuestos, para luego referir una serie de recomendaciones a la población abordada.

CAPITULO VI: La Propuesta, refiere a las estrategias a proponer para la solución de la problemática, sus objetivos, justificación y desarrollo operativo.

Finalmente, se estructura la Bibliografía consultada para el desarrollo del estudio.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación en curso asume como variable la Cultura Organizacional como factor determinante del Empoderamiento Corporativo dentro de las Empresas Familiares, evidenciado y analizado desde una perspectiva corporativa de entes privados que pueden tener un nivel de fortalecimiento económico igual o mayor a cualquier empresa conformada por asociados de gran poder económico. A nivel mundial se puede observar cómo la economía de un país depende en gran parte de las empresas familiares, y esto permite elevar el nivel de importancia de las mismas, tomando como foco la necesidad de poder fortalecer este ámbito empresarial en Venezuela.

En este orden de ideas, la situación socioeconómica mundial de principios del siglo XXI tiene como característica primordial el cambio; cualquier organización o entidad social debe enfrentar los intrincados retos que supone operar, inmersa en un mercado global y en una época de incertidumbre. Estos retos son complejos y enormes, lo que permite sustentar la necesidad de poseer un mayor conocimiento y preparación en cuanto a gerencia, economía y gestión empresarial, que le permita a los emprendedores, pequeños y medianos, tomar mayor seguridad y dominio de las empresas que dirigen, y enfrentar así la dura labor de mantener a flote su empresa en el mercado empresarial local, nacional e internacionalmente dentro de un mundo globalizado.

Por todo lo anterior, es frecuente encontrar en el sistema económico nacional que una gran cantidad de micros, pequeños y medianas empresas familiares inician sus negocios en forma empírica, es decir, sin conocimientos

básicos de cómo iniciar y administrar un negocio, razón por la cual, muchos de ellos fracasan en el corto plazo, resaltando que este tipo de empresas son a las que más dificultades les presenta el contexto, como por ejemplo: la competencia desleal de grandes grupos y de importaciones, el tipo de cambio, la ausencia de préstamos accesibles y el raquitismo del mercado interno.

A este contexto, viene a sumarse las propias limitaciones que surgen desde el seno mismo de este tipo de negocio, según puede evidenciarse en toda la geografía venezolana, muchas de esas limitaciones provienen de su condición de empresa familiar, una tipología dominante en nuestro país, cuyas características influyen notoriamente sobre el estilo de administración y parte de lo siguiente: que se forma a partir de dos perspectivas; la familiar y la empresarial. Este origen da motivo a una profunda confusión entre el derecho de propiedad sobre la empresa y la capacidad para dirigirla. Adoptan estructuras de poder comunes y rígidas, las cuales se dificulta flexibilizarlas para hacerlas más profesionales y competitivas.

En tal sentido, tienen límites indistintos entre familia y empresa, por esta causa las cuestiones familiares interfieren en los negocios y viceversa; interactúan los problemas personales y los organizacionales. Como consecuencia de todo lo anterior, se confunden permanente y sistemáticamente los roles que cada uno desempeña en la familia y empresa. Por ello, es importante considerar que en la empresa familiar aparece implicada la familia que es una institución emocional lo que produce una combinación curiosa dada las costumbres y las necesidades familiares en contraste con las empresariales. En la empresa familiar la mayoría del capital y de los órganos de gobierno están en manos de la familia y en muchos casos el nombre de la familia.

Según Montero C. y Ferrer C. (2009), “muchas empresas no escapan de la familiaridad; aunque se esfuercen en profesionalizar sus procedimientos y funciones, siempre tienen que administrar la división entre empresa y familia” (p.68). De este modo, a medida que van evolucionando de generación a generación, se van originando nuevos retos, nuevas presiones y conflictos propios de su naturaleza familiar, y el Estado Apure no escapa de éstas realidades, evidenciado un extensivo desarrollo de empresas fundamentadas en las familias, que buscan satisfacer las necesidades de las comunidades y sustentar sus núcleos familiares desde un contexto económico, social y empresarial.

Por lo tanto, dada la necesidad de abordar más exhaustivamente y sin temores, las incertidumbres existentes en materia de empresas familiares y la falta de conocimiento en cuanto al potencial de desarrollo que tienen estas empresas en Venezuela, y específicamente en la comunidad Los Tamarindos del Municipio San Fernando, Estado Apure, la presente investigación surge con la finalidad de fortalecer el nivel de conocimiento y dominio de los miembros de las empresas familiares referido a la gerencia y los fundamentos corporativos que debe asumir la empresa, potenciando así su nivel de percepción en cuanto a la cultura organizacional y el empoderamiento corporativo de las mismas.

En referencia a lo antes descrito, el presente estudio se centra en la necesidad de dotar a los miembros de las empresas familiares de las herramientas socioculturales y cognoscitivas para que éstos puedan desarrollarse como un ente empresarial con visión de futuro para lograr su crecimiento interinstitucional, que pueda expandir su contexto de acción y surja dentro del competitivo mundo empresarial al que enfrenta; para ello, se requiere descubrir y poner de manifiesto sus secretos, sus conflictos, su estilo de gerencia, así como las diferentes visiones de algunos de sus miembros familiares, lo cual determine la formalización de un Plan Estratégico para el

fortalecimiento de la Cultura Organizacional que permita el Empoderamiento Corporativo de las Empresas Familiares del Sector Los Tamarindos del Municipio San Fernando, Estado Apure.

En acuerdo a lo planteado, surgen las siguientes interrogantes, que yacen como delineadores del proceso de trabajo a lo largo de la disertación epistemológica del estudio:

¿Cuáles son los factores de la Cultura Organizacional que predominan en las Empresas Familiares en la comunidad Los Tamarindos del Municipio San Fernando?

¿Qué acciones desarrollan las empresas familiares de la comunidad Los Tamarindos del Municipio San Fernando, dentro de su gestión organizativa, para incentivar el empoderamiento corporativo y la cultura organizacional?

¿Cuál es la factibilidad de un Plan Estratégico para fortalecer la Cultura Organizacional que permita el Empoderamiento Corporativo de las Empresas Familiares en la comunidad Los Tamarindos del Municipio San Fernando?

¿Qué elementos debería contener un Plan Estratégico para fortalecer la Cultura Organizacional que permita el Empoderamiento Corporativo de las Empresas Familiares en la comunidad Los Tamarindos del Municipio San Fernando, Estado Apure?

Para dar respuesta a estas interrogantes, se formulan los siguientes objetivos.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional como Empoderamiento Corporativo en las Empresas Familiares en la Comunidad Los Tamarindos del Municipio San Fernando, Estado Apure.

Objetivos Específicos

Caracterizar los factores de la Cultura Organizacional que predominan en las Empresas Familiares de la comunidad Los Tamarindos del Municipio San Fernando.

Identificar los aspectos organizativos que desarrollan las empresas familiares de la comunidad Los Tamarindos del Municipio San Fernando para incentivar el empoderamiento corporativo y la cultura organizacional.

Determinar la factibilidad de implementación de un Plan Estratégico para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional como Empoderamiento Corporativo en las Empresas Familiares de la comunidad Los Tamarindos del Municipio San Fernando.

Diseñar un Plan Estratégico para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional como el Empoderamiento Corporativo en las Empresas Familiares de la comunidad Los Tamarindos del Municipio San Fernando, Estado Apure.

Justificación de la Investigación

La presente investigación se sustenta en el desarrollo de las empresas familiares del Sector Los Tamarindos del Municipio San Fernando, Estado Apure, analizando a las mismas desde una perspectiva social, gerencial, familiar, cultural y económica

En lo social: sustenta su justificación en cuanto a las formas de organización de la sociedad y sus niveles de desarrollo que conlleva a la necesidad de emplear medios de sustento para el colectivo social, dependiendo así de los pequeños y medianos grupos de desarrollo económico que son fundamentales, microempresas, unidades de producción, cooperativas, entre otras. Estos pequeños núcleos de desarrollo colectivo requieren de planes estratégicos que los doten de herramientas empresariales prácticas que puedan aplicar en sus gestiones empresariales para mantener

la estabilidad económica y organizativa de la empresa para el bienestar común.

En lo gerencial: es relevante por cuanto, al analizar la fundamentación teórica de la Cultura Organizacional, el Empoderamiento Corporativo y las Empresas Familiares desde un enfoque gerencial endógeno, permite evidenciar la relevancia que tiene la cultura empresarial y organizacional para el surgimiento y desarrollo óptimo dentro de las organizaciones, pequeñas y medianas empresas familiares, dado que esto permite dejar a un lado los prospectos familiares, personales y acciona sobre la base de una direccionalidad económica organizada, gestionada bajo los principios gerenciales que les permite adquirir un mayor poder competitivo ante el surgimiento de empresas de asociados así como emprendedores mayoristas que abarcan el mercado local y nacional.

En lo familiar: se justifica por la necesidad inmediata de internalizar o redefinir el concepto de propiedad en el ámbito familiar: del heredero de un patrimonio familiar, el cual no ve la propiedad como si fuera un activo, desde el punto de vista clásico normal, es decir, para mantenerlo productivo sino que lo asume como un derecho adquirido natural de su condición de descendente. Por ende, es casi vital para las empresas familiares asuma su rol como un custodio temporal, responsable de agarrar ese patrimonio, cuidarlo y mejorarlo -desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo- para dejar a sus herederos algo mejor y más grande; porque la empresa heredada trae implícita consigo esfuerzos generacionales, por lo cual, aquellas empresas que logran continuidad es porque ese concepto se ha convertido en un elemento central de su cultura organizacional.

Finalmente, esta investigación permitirá precisar la cultura organizacional que predomina en las empresas familiares de la comunidad Los Tamarindos del Municipio San Fernando para garantizar su empoderamiento corporativo, mediante un análisis de lo que implica una empresa familiar: sus miembros, su

estructura de gobierno, sus instituciones, conflictos y posibilidad de sucesión, su nivel perceptivo de cultura organizacional, su sentido corporativo, entre otros; esto le permitirá a éstas empresas familiares mejorar su gestión en base a una visión más amplia y definida con respecto al destino de la empresa y su permanencia a lo largo del tiempo, al observar una diversidad de factores desde lo más simple hasta lo más complejo que; de no considerarlos, afectan seriamente a empresas familiares en sus actividades y enfoques empresariales.

En lo cultural: se fundamenta en el dominio de los esquemas culturales que rigen la conducta y desarrollo de las sociedades, basados en las relaciones personales, conductas, doctrinas y principios éticos que posee cada individuo que interactúa en un medio social para formar parte de cada elemento que constituye su entorno. Basados en los principios culturales, el presente estudio se focaliza en la cultura organizacional, la cual, según Gallo (2009), no es más que “aquella que reside en las personas que integran los diversos núcleos empresariales ejerciendo influencia sobre la misma y sobre la economía de su entorno” (p.68). En este sentido, la cultura forma parte del individuo dentro de cualquier aspecto, político, familiar, empresarial y personal; de lo cual, se considera relevante la promoción de la cultura organizacional, considerada como factor fundamental para el desarrollo de una buena gestión gerencial de la empresa familiar, contextualizado en el Sector Los Tamarindos del Municipio San Fernando, Estado Apure.

En lo económico: considerando la importancia del desarrollo empresarial de la Nación y del Estado, se justifica este estudio por cuanto pretende no solo promover dicha importancia, sino también lograr mantenerlas mediante su formación y preparación en relación a la cultura organizacional que les permita un mayor empoderamiento corporativo dentro de la economía local y nacional, propiciando a su vez el crecimiento de la comunidad, su desarrollo económico

y social, dando realce al dominio de la labor empresarial de las familias dentro de la economía.

Con base a lo antes descrito, se plantea entonces que el presente estudio focaliza su relevancia en cuanto al desarrollo corporativo necesario en todas las empresas familiares que conllevan a las mismas a adquirir un nivel más elevado de desarrollo de competencias profesionales de sus integrantes en cuanto a su organización, administración y estructura económica, promoviendo así una cultura empresarial corporativa en cada uno para que puedan desligar las situaciones familiares de las empresariales dentro de sus labores, desarrollen organizadamente cada contexto, familiar y empresarial, en un estado emocional y profesional distinto.

Alcance y Delimitación de la Investigación

Este estudio propone un desarrollo empresarial que logre ampliar la capacidad gerencial de las familias en un 60%, con una visión de crecimiento continuo mediante sus conocimientos adquiridos así como de la profesionalización de sus funciones en cada cargo que desempeñen dentro de la empresa, aportando así mayores potenciales en función de acrecentar los límites organizacionales de sus empresas en lo económico, administrativo, social y familiar. Sin embargo, esta potenciación de capacidades personales y empresariales requiere de un grado de dedicación por parte de los miembros, lo cual es necesario invertir tiempo para su preparación profesional, gastos monetarios para su desarrollo operativo, pagos a personal externo calificado y especializado para la formación de los miembros según lo propuesto.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Esta fase de la investigación corresponde a la obtención de los datos secundarios, es en este momento investigativo donde se hace la revisión documental al cual corresponde todo trabajo, para llenar el enunciado de desconocimiento y entonces conocer, mediante la teoría y su correspondiente comprobación, mediante el plan de recogida de los datos. En este particular, Andueza (2011), señala que: “en la sustentación teórica se obtienen todos los datos que fundamentan la teoría, para ello se obtienen investigaciones que entrelazan los ejes problematizadores”... (p. 90). En este orden, se procederá a reflejar los referentes previos a la investigación relacionados con las Estrategias para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional y el Empoderamiento Corporativo de las Empresas Familiares de la comunidad Los Tamarindos del Municipio San Fernando, Estado Apure, con la intención de sustentar desde una perspectiva teórica la temática desarrollada.

Antecedentes de la investigación

Medina (2011), realizó una investigación titulada: “Factores de éxito de las empresas familiares. Estudio de caso de una empresa de autotransportes”, presentada en la Universidad Central de Venezuela, teniendo como objetivo identificar los factores de éxito de las empresas familiares, aplicado en un estudio de campo del “Grupo Transpais” en Vista Hermosa, Municipio San Diego de la ciudad de Valencia, Estado Carabobo. El presente estudio se diseña a través de la investigación cuantitativa; es un plan activo que va desde una pregunta fundamental, de la que surgen una serie de planteamientos que se desean corroborar, hasta un conjunto de conclusiones que pretenden

contestar dicha pregunta, con el aseguramiento de un nivel de calidad que la respalde. En relación al estudio en curso, este antecedente permite afirmar que las empresas familiares se caracterizan principalmente por el estrecho nexo cultural y tradicional que existe con la familia que las dirige, un negocio familiar es cualquier negocio en el que la mayoría de la propiedad o el control lo tiene una familia o dos o más miembros están directamente involucrados en las actividades propias del negocio.

Por otra parte, la investigación realizada por Gallo (2009), titulada “Claves para el triunfo empresarial en familia”, cuyo objetivo fue el descubrir las razones subyacentes que favorecen la unidad y el compromiso, e identificar las mejores prácticas para mantener y desarrollar estos puntos fuertes. Las áreas en las que se centró el análisis fueron: propiedad, trabajo, órganos de gobierno e información; al respecto determinaron que la propiedad en una empresa familiar está relacionada con la distribución de los dividendos y la transferencia de propiedad. En primer lugar, se observaron malos actos de libertad cuando las políticas en materia de dividendos están sesgadas a favor de los accionistas o a favor del negocio.

Por lo tanto, tarde o temprano estas situaciones socavarán la unidad y el compromiso; en segundo lugar, aquellas normas que suavizan el proceso de abandono de la empresa familiar fomentan la unidad, ya que, en muchos casos, la falta de una regulación sobre la salida de la empresa desencadena graves crisis. Este antecedente tiene relación con el estudio en curso dado que se pretende dotar a las empresas familiares de herramientas necesarias, tanto organizativas como cognoscitivas, para lograr el éxito corporativo de la empresa como ente de desarrollo local, regional y nacional de la nación, generando mayor fuerza e impacto en la economía del país y permitiéndoles expandir sus horizontes por medio de su crecimiento como un elemento influyente en desarrollo.

En este sentido, se relaciona directamente con el estudio en desarrollo dado que permite evidenciar que las empresas familiares más grandes y exitosas del mundo han sabido diferenciar los problemas de origen familiar de los comerciales, que es este un camino recomendable para evitar los conflictos que la interacción entre estas dos organizaciones pueda provocar, para que puedan llevar a cabo la implantación de sus estrategias en la organización y así tener éxito. Según lo antes planteado, una empresa familiar es aquella en la que los sistemas familia y empresa se entrelazan, y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y se desea la continuidad dentro del seno familiar, ampliado éste a aquellos miembros considerados como parte de la familia aunque no lo sean por lazos de sangre.

Así mismo, Marín, (2009); realizó una investigación titulada: “Las políticas para la confección de una Carta Magna en la Empresas Familiares Constructoras del Estado Carabobo”. El propósito de esta investigación, fue proporcionar herramientas estratégicas como la Carta Magna, para la resolución de conflictos que se pueden presentar por unión del sistema empresarial y familiar en una empresa. Para obtener la información necesaria, el autor utilizó el cuestionario, el cual contenía las siguientes dimensiones: gobernabilidad, empleo, propiedad y relaciones interpersonales.

En este respecto, las conclusiones más resaltantes de la investigación de Guillermo Marín son las siguientes: Las políticas que guían a la Empresa Familiar Constructora en la región observan una marcada y definida tendencia. A pesar de ser implícitas son inherentes y naturales en la gestión de cualquier organización, pues están basadas en la esencia familiar. Sin embargo, contrario a la intención por parte de la gerencia en manejar conceptos de gestión de empresas familiares, en algunas ocasiones no se fijan posturas claras o se encuentran incongruencias entre el “deber ser” y lo cotidiano: de

hecho, en la muestra estudiada en esta investigación, la mitad de las políticas presentaron problemas por una de esas dos razones.

Por lo tanto, algunas de las incongruencias más evidentes entre la intención y la actitud de la gerencia se evidenciaron en la dimensión empleo, lo cual actúa como un indicador claro acerca de la reacción de la familia ante temas sensibles y necesidades personales. En relación a la investigación en curso, este antecedente proporciona elementos esenciales para afirmar que es importante para toda empresa familiar adoptar una imagen corporativa que les brinde un mayor realce como empresa y conlleve a dotarlas de mayor fuerza organizacional.

Bases Teóricas

Empresas Familiares: una organización diferente. (Morris, 2008)

Este constructo teórico fundamenta las definiciones principales y contextualizadas sobre las empresas y las características de las mismas. Estas referencias se focalizan desde el ámbito laboral y organizacional, estructural y funcional de las empresas desde un orden general hasta un enfoque específico. Según Morris (2008), “Una empresa familiar es aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia” (p.257). De este modo, la importancia de lograr una definición es palpable en la oportunidad que tienen las empresas familiares de reconocerse como tal y tomar en cuenta cuáles son las ventajas y desventajas de pertenecer a este grupo.

Por lo tanto, se pudiesen considerar algunos elementos para la definición de éstas, los cuáles no son únicos, ni exhaustivos, ni mutuamente excluyentes. Según Morris (ob.cit.), unos de los elementos más resaltantes de las empresas familiares, es el hecho de que tres factores: la familia, la empresa y la propiedad, se unan para formar una nueva organización. Esta característica de trabajar con familiares, compartiendo otras actividades a parte de las realizadas generalmente en el hogar, además de poseer la propiedad de una

compañía, afecta inevitablemente la estructura tanto de la familia como de la empresa. El solapamiento de los diferentes roles no solo repercute en la empresa sino que también afecta a la familia, es decir, existe influencia que se evidencia no solo de la familia hacia la empresa, sino que la misma se extiende de la empresa hacia la familia.

Por su parte, Granel (2004), citado por Medina (2011), afirma que:

Lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar son precisamente estos estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que provocan tan problemático solapamiento de roles.... Esta situación provoca no solo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa sino que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa. (p.15)

Al respecto, la peculiaridad de no existir una delimitación marcada entre la familia y la empresa, es lo que convierte a la empresa familiar en una organización diferente y especial, ya que, en ella se producirán una serie de fenómenos que raramente se podrán encontrar en otro tipo de organizaciones, como el proceso de sucesión de la dirección, la correspondencia de la cultura de la empresa con la historia de la familia, o el reconocimiento de la empresa no solo por su producto o por la marca, sino por el nombre de una determinada familia.

De acuerdo con ello, las empresas familiares tienen una dinámica particular. Además de lo que implica impulsar el crecimiento de una empresa exitosa, hay aspectos familiares importantes que requieren un cuidado especial, como la transición de una generación a otra. El aspecto humano y emocional de las empresas familiares es lo que crea los “valores familiares” que influyen en las decisiones finales de la compañía. A diferencia del resto de las empresas, que tienden a ser más impersonales y cortoplacistas, las Empresas Familiares se enfocan en la creación de valores a largo plazo.

En este orden de ideas, se tiene que los valores de una empresa familiar se transmiten de generación en generación. Conservar esta herencia y el “Goodwill” (termino que se usa para hacer referencia al patrimonio familiar que incluye el capital interpersonal, humano y social que habitualmente contribuye al valor económico del negocio) es clave para el éxito continuo. Los valores familiares definen las decisiones de toma de riesgos e inversiones a largo plazo, la estructura de la organización (quién trabaja dónde y para quién) y los mercados en los que la compañía elije operar.

No obstante, según Méndez (2011) “trabajar para la familia presenta desafíos específicos” (p.56), considerados por este como propios de las empresas familiares:

¿Cómo decidir los reemplazos de una generación a otra? ¿Cómo profesionalizar la empresa para que crezca, pero manteniendo el espíritu y los valores familiares? ¿Se debería crear un área específica para gestionar los intereses de la familia? ¿Cuál es la mejor manera de compensar a familiares y no familiares? ¿Se puede incluir a alguien que no sea miembro de la familia? ¿Cómo separar los intereses de los propietarios de los de gestión? (p.57)

Por lo tanto, la incorporación de los miembros de la familia a la empresa genera lógicamente una serie de conflictos derivados de la distribución de la propiedad de la empresa entre los miembros de las sucesivas generaciones. Otra fuente de conflicto es la problemática que genera el nivel de preparación y capacidad de los miembros que ostentan parcelas de poder en la empresa (directivos, consejeros,...). En cuanto a la internacionalización del negocio, supone un momento crítico en la evolución de la empresa, dado que implica dirigirse a nuevos mercados, formados por consumidores con hábitos diferentes, lo que necesariamente conlleva un cambio de algunos de los valores y creencias que configuran el sistema cultural de la empresa.

En consecuencia, una de las mayores ventajas competitivas de la empresa familiar es la tradición. Pero este valor se convierte en un pasivo cuando impide reconocer y responder a los cambios del mercado. Esa misma tradición

supone en muchas ocasiones un obstáculo de gran envergadura que paraliza el cambio y la innovación, puesto que supone un valor y una forma de hacer las cosas con gran arraigo e interiorización en la organización. Según Morris (2008):

Sólo aquellas empresas que actualizan y generan estrategias que permiten mantener la ventaja competitiva y encontrar otras nuevas, son las que consiguen sobrevivir y crecer. La empresa familiar que es capaz de crecer mediante la diversificación está sentando las bases adecuadas para mantener su continuidad a las siguientes generaciones. (p.165)

El autor plantea que, las áreas donde las empresas familiares tienden a crecer y a mantener una posición de liderazgo son aquellas:

- Donde la ventaja competitiva está basada en la elaboración de un producto o servicio tradicional que se relaciona con la ideología y tradición de una familia.
- Donde la ventaja competitiva está relacionada con la experiencia adquirida a lo largo de los años y cuyo aprendizaje requiere empezar a relacionarse con el negocio desde joven.
- Más relacionadas con la producción de bienes de consumo que bienes de capital, o con la producción de servicios que necesitan frecuentes y significativas innovaciones tecnológicas.
- En las que, aun abarcando mercados internacionales, la importancia de los mercados locales permanece muy alta.
- En las que la internacionalización de la empresa depende de que ésta exporte y no de que inviertan en el extranjero.
- Con estructura poco concentrada.
- En las que no son necesarias grandes inversiones para mantener una posición de liderazgo. (p.172)

Finalmente, se puede decir que en las empresas familiares el factor humano cobra gran importancia, puesto que en la toma de decisiones hay que tener presente de manera muy especial este factor, no debiéndose considerar únicamente los aspectos económicos. A nadie que conozca las peculiaridades de la empresa familiar se la escapa que cualquier tipo de decisión, independientemente de la envergadura de ésta (expansión, diversificación, sucesión,...), se adopta poniendo en primer plano el comportamiento humano,

y las repercusiones que dichas decisiones van a tener en el entorno familiar de la empresa en cuestión.

Por lo tanto, según lo planteado por Morris (2008), todas las decisiones deben de ser tomadas teniendo en cuenta las particularidades de la empresa y las consecuencias que vaya a tener en la organización. En consecuencia, no valen las recetas generales y estándar, debiéndose respetar la cultura de la empresa, su misión y especialmente los intereses de la familia. Cada empresa tiene su propia cultura, es decir, un conjunto de creencias y valores compartidos que guía el comportamiento del personal que compone la organización.

En ese orden de ideas, las empresas familiares son organizaciones generalmente resistentes al cambio, puesto que tienen un sistema de creencias y valores fuertemente asentados, donde cobra especial relevancia el comportamiento de los miembros de la organización en dedicar lo mejor de sus capacidades a mantener y hacer crecer la empresa, y la unidad existente entre ellos, que les otorga una extraordinaria fortaleza para afrontar la toma de decisiones. El sistema cultural en numerosas ocasiones se constituye en la base sobre la que se asienta la ventaja competitiva de la empresa familiar, que le permite detentar una mejor situación competitiva en el mercado.

La Empresa Familiar como un Sistema (Greiner, 2003)

Este enfoque determina los factores que predominan en la empresa relacionados con la operatividad y sucesión en la propiedad y en la dirección: estas se perfilan como las razones más importantes de la fragilidad de la empresa familiar. La importancia de estas funciones va cambiando, a medida que la empresa atraviesa una etapa. Así pues, el mismo comportamiento que permite prosperar a la empresa en su temprana edad puede, si se perpetua, impedir el ulterior desarrollo de la empresa, ya que normalmente el fundador se niega a despersonalizar normas y a institucionalizar su liderazgo. Cuando la empresa familiar avanza a otras etapas, las instituciones de gobierno

instauradas -la familia, el consejo, la alta dirección o las tres- pueden verificar si se están cumpliendo las funciones o tomar medidas preventivas o correctivas según apliquen.

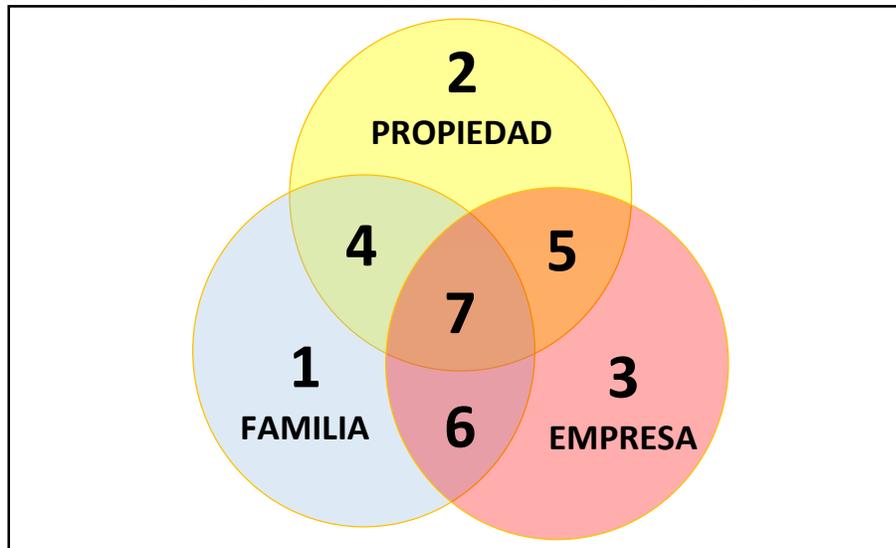
En este sentido, Greiner (2003) señala que “las organizaciones se desarrollan a lo largo del tiempo, mediante la interrelación y efectos de cinco variables: edad, tamaño, etapas de evolución, etapas de revolución y crecimiento del sector” (p.176). Por lo tanto, cuánto mayor es una empresa, mayor es la probabilidad que los diferentes departamentos o divisiones se encuentren en etapas distintas del ciclo vital, lo que complica las tareas de gestión y de gobierno; lo que pudiese llevar a la muerte de la organización.

Según este autor, “esta idea de considerar a la empresa familiar como un sistema, nace del intento por dar explicación a los problemas típicos de este tipo de organizaciones como: la no profesionalización de los gerentes, las disputas entre varias generaciones, entre otros” (p.56). Para dilucidar sobre estas problemáticas, se creó un modelo conceptual el cual estaba constituido por dos subsistemas: el de la familia y del negocio, a través del mismo se pudo determinar que los conflictos presentes en las sociedades de familia se debe, en parte, al solapamiento de las funciones que le corresponde cumplir cada subsistema, es decir, el de la familia y el del negocio, por ejemplo, una sola persona debe cumplir las obligaciones tanto de padre como de gerente profesional.

Por lo tanto, según Greiner (2003), se puede considerar a la empresa familiar como un sistema en el que están estrechamente vinculados tres conjuntos básicos: la familia, la empresa y la propiedad, cada uno de los cuales a su vez están integrados por personas que, en un determinado momento, pueden pertenecer sólo a uno de los conjuntos o por el contrario, encontrarse en alguna de las cuatro regiones de solapamiento y pertenecer a dos o a tres de los conjuntos al mismo tiempo.

Según el autor, el modelo que refleja esta idea, conocido como “el modelo de los tres círculos”, fue desarrollado a principios de los ochenta por John Davis y Renato Tagiuri de la Universidad de Harvard y su importancia es tal que es hoy por hoy la base de toda la teoría del estudio de la empresa familiar en el mundo:

Gráfico 1. El modelo de los tres círculos



Fuente: John Davis y Renato Tagiuri (1982)

Ésta concepción del sistema ayuda a los miembros de una empresa familiar a comprender mejor la dependencia mutua de las relaciones, así como a visualizar la fuerte influencia de cada subconjunto sobre los otros, sus intereses, necesidades y expectativas. Es decir, bajo este esquema es imposible que alguno de los integrantes de cualquiera de los subconjuntos ejecute una acción sin que el resto tarde o temprano perciba sus efectos. Así de integrados están los protagonistas de una empresa familiar.

Sin embargo, si no se tienen estas nociones en cuenta o si no se es consciente de la propia condición que implica formar parte del sistema de una empresa familiar, es muy difícil tener una clara idea de la importancia de las mutuas influencias, el poder de las relaciones y el alcance de las decisiones. Muchos de los patrones de conducta que detectamos de los miembros de una familia son, en gran medida, inconscientes. Al encontrarse fuera de sus

campos de percepción, el poder sobre las relaciones intrafamiliares que estos patrones ejercen va aumentando con el tiempo, haciendo que las oportunidades de cambio necesarias se les hagan más difíciles de visualizar.

Por otra parte, la Teoría General de los Sistemas (T.G.S.) es el modelo teórico que ha predominado en el estudio de las empresas familiares; por lo que antes de analizar a la empresa familiar desde la perspectiva sistémica, daremos un breve repaso a algunas notas relativas a la T.G.S. Según Greiner (2003), esta teoría surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968, y se fundamenta en tres premisas básicas, a saber:

a) Los sistemas existen dentro de sistemas. Las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de los órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de colonias, las colonias dentro de culturas nutrientes, las culturas dentro de conjuntos mayores de culturas, y así sucesivamente;

b) Los sistemas son abiertos. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en aquellos que le son contiguos y,

c) Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

Por lo tanto, bajo las teorías expuestas anteriormente, la empresa familiar es vista como un sistema compuesto de tres subsistemas que se relacionan, interactúan y son interdependientes, mismos que son: la familia, la propiedad y la empresa, y para que la organización se desempeñe en forma óptima, los tres subsistemas deben integrarse de modo que haya un funcionamiento unificado del sistema completo. Un subsistema no puede comprenderse aisladamente del sistema completo al que pertenece. La comprensión sólo es posible cuando los tres subsistemas, con sus interacciones e interdependencias se estudian en su totalidad como un solo sistema.

Según el Gráfico 1, se describen tres subsistemas, que son: la familia, la propiedad y la empresa; el círculo “Familia” es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar; el círculo “Empresa” comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y a cambio de un sueldo o compensación económica, se encargan de la gestión de la empresa. Como producto del trabajo que desempeñan se agrega valor a la compañía; el círculo “Propiedad” determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa en una proporción que les permita tener control de la misma, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos corporativos.

En esta propuesta, todas y cada una de las personas que de una forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos que representan a cada uno de los subsistemas. Así las cosas, según John Davis y Renato Tagiuri (1982), citado por Medina (2011):

Tipo de empleado	Posición
Un empleado a nivel directivo que no tenga relación con la familia ni con la propiedad de la empresa	7
Alguien que pertenezca a la familia pero que no dirija la empresa ni sea propietario	6
Un socio que no participa en la dirección de la empresa y no tenga vínculos familiares	5
Familiar no propietario que tiene a su cargo la gestión del negocio	4
Propietario no familiar que participa en la dirección de la empresa	3
Un propietario familiar no directivo	2
Familiar propietario que participa en la dirección de la empresa	1

Fuente: John Davis y Renato Tagiuri (1982)

Según lo antes descrito, dependiendo de las posiciones que ocupen los miembros de la familia en el sistema, sus perspectivas individuales y las de la empresa serán diferentes. Esto significa que el padre que es director general y propietario de la empresa (representado por la posición uno) probablemente

vea las cosas en forma muy distinta que un integrante de la familia que no participa activamente en la dirección y no posee ninguna acción en el negocio (posición seis). De igual modo, un gerente que no es parte de la familia (posición siete) pudiera tener una perspectiva muy diferente sobre la situación que enfrenta la empresa o la familia, debido a la ubicación que tiene dentro del sistema de la empresa familiar.

En consecuencia, ya de por sí cada uno de los subsistemas está presidido por un creciente grado de exigencia, por lo que al hablar de la interacción de los tres subsistemas se plantea una complejidad tal, que a falta de límites claros no es difícil imaginar que aquello será una fuente de constantes problemas y conflictos, pues nos encontramos ante relaciones cargadas de un alto contenido emocional. Este es precisamente el rasgo más acusado que va a marcar a las empresas familiares.

Finalmente, se puede decir que, a partir de las prioridades que asuma el emprendedor en cada uno de los tres roles es fácil suponer las situaciones tan complejas y los conflictos de intereses que se presentarán de manera cotidiana; no obstante, conforme a la Teoría General de los Sistemas (T.G.S.) referida anteriormente, está implícita la posibilidad de optimizar conjuntamente los subsistemas interrelacionados (principio de totalidad) de tal modo que todo el sistema pueda funcionar de manera más eficaz y alcanzar con éxito los objetivos que se ha propuesto (principio de propósito).

Cultura organizacional (García y Dolan 2003, citado por Ballesteros 2012)

Definiendo de forma concreta el término, Chiavenato (2004), citado por Ballesteros (2012), presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464). En tanto que, Granell (2004), citado por Medina (2011), define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa

interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (p.2).

Por su parte, García y Dolan (2003), citado por Ballesteros (ob. cit.), definen la cultura organizacional como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p.33). En este sentido, la cultura de la empresa familiar tiene un papel importante en el éxito de la misma. Dado que los líderes crean y perfilan en gran medida los patrones culturales de la empresa, deben comprender los efectos de estas culturas y dar los pasos necesarios para fomentar patrones culturales que permitan que la empresa y la familia crezcan y prosperen.

Por lo tanto, la clave para que se de esta flexibilidad en el cambio de cultura es la comunicación y la disposición a adoptar nuevos comportamientos que ayuden a satisfacer las necesidades del momento, en otras palabras, las familias empresarias tienen que adaptarse a los cambios de vida. Según García y Dolan (ob. cit.), citado por Ballesteros (ob. cit.), se trata de sustentar una Cultura Participativa, en la cual las relaciones tienden a ser más igualitarias y colectivas; se le resta énfasis al estatus y el poder de la familia. Se considera que los empleados son de confianza y la familia intenta darles la oportunidad de explotar su talento, de tal modo que los empleados deben realizar su trabajo implicando a otra gente y así se produzca un crecimiento y desarrollo personal y mediante la participación en la toma de decisiones, pueden comprender mejor los valores de la empresa comprometiéndose con las decisiones que se toman. El nepotismo y otras formas de favoritismo quedan fuera de este patrón.

En relación a lo antes descrito, la cultura organizacional está referida a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema de dirección de una organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzo

a esos principios básicos; estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. (Lyotard, 1989, citado por Ballesteros, 2012). En tal sentido para Schein (2008) la cultura organizacional “se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas” (p.86)

Del mismo modo, distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración); d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. Llegando a afirmar que al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas. Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

Por lo tanto, cada miembro de una organización, debe tener capacidad para influir y saber escuchar son entre otras las habilidades de las que deberán disponer los directivos si entre sus aspiraciones se encuentra ganársela entrega y la acción de los elementos claves de su equipo. Deberá ser capaz de tratar con los detalles, y de relacionarlos al mismo tiempo con un contexto amplio. Necesitará saber desenvolverse con soltura en un sinnúmero de redes y sobre todo debe ser capaz de aprender rápidamente.

En la misma línea del autor citado con anterioridad, una definición apropiada de Cultura Organizacional sería:

La cultura organizacional es un instrumento para fortalecer las organizaciones empresariales, esta es definida como las presunciones y creencias básicas que construyen sus miembros; en una época de cambio donde las organizaciones se ven enfrentadas a utilizar estrategias competitivas para triunfar en el mercado e impulsar innovaciones, encuentran en la cultura organizacional una fortaleza. Es una herramienta que permite que las personas actúen eficientemente, que tomen decisiones, que se establezcan acuerdos y que modifiquen las estructuras de trabajo. (p.86)

Esta definición permite describir los rasgos culturales de una organización tradicional, por cuanto los actores y las organizaciones tienen una cultura que orienta el diseño de las conductas individuales o grupales, que puede ser cambiada cuando reflexionan sobre sus procesos y productos dentro de un clima de constante renovación, esto contribuye al desarrollo de una identidad única, personal, profesional y organizacional. De esta manera la cultura se aprende conformando un cuerpo de tradiciones dentro de esa sociedad que se transmite a través de su comunicación constante, medio por el cual se mantiene y modifica.

Para García y Dolan (2003), citado por Ballesteros (2012), existen cuatro dimensiones acerca de la cultura, pero solo la relacionada con la distribución del poder y el control de la incertidumbre es la que afecta la manera de pensar en las organizaciones; las demás, masculinidad, feminidad y colectivismo-individualismo afectan la manera de percibir a las personas, porque se relacionan con la construcción del yo de acuerdo al género y las relaciones individuo-grupo. Dependiendo de los valores implícitos, los miembros de la organización tendrán modelos de la estructura de la organización e interpretarán como se distribuye el poder en ella, hacia donde debe ir y como se deben solucionar los problemas.

Por lo tanto, el análisis de la cultura organizacional desde el paradigma funcionalista enfatiza las diferentes dimensiones o variables culturales predefinidas por un marco teórico. La cultura se añade como una variable más de análisis de las organizaciones, como lo pueden ser la estructura, el medio ambiente, la estrategia, etc. Como por ejemplo, las conceptualizaciones de que la cultura es un patrón básico de supuestos y por lo tanto, está compuesta de supuestos y valores básicos que producen los artefactos al nivel de la superficie y cuyas manifestaciones no siempre implican relaciones armoniosas y consistentes. Los procesos analíticos en este paradigma son dominados por

el tipo de pensamiento convergente, dirigido a juntar y condensar los diferentes elementos del análisis.

Los Valores Corporativos (Davis, 2000, citado por Casanova, 2012)

Este referente teórico refiere a elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios. Específicamente hablando de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas. Las empresas tienen, por si mismas, características que las hacen diferentes a sus competidores. Elementos tales como: el tamaño, la propiedad, la imagen institucional, la ubicación geográfica, la estructura de su organización, etc., son aspectos que diferencian unas empresas de otras, aún dentro del mismo ramo.

Ahora, cuando se habla de valores corporativos, se refiere, según Davis (2000), citado por Casanova (2012), a “características que se desarrollan como ventajas competitivas dentro de los sistemas económicos, representadas por su definición y elementos éticos constitutivos de la empresa y sus miembros” (p.156). En algunas industrias, por ejemplo, el tamaño es una variable que genera reconocimiento, pero si la empresa lo tiene pero el público no lo sabe o no lo reconoce como tal, ésta no tiene una verdadera ventaja competitiva. Esta surge sólo cuando el mercado en general lo percibe y los clientes lo reconocen como un valor y lo aprecian. Los clientes, en particular, lo distinguen como algo diferente que desean "tener" como parte de la oferta de valor de la compañía.

Según el autor, los valores corporativos “son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios” (p.142). Es decir, refiere a conceptos,

costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas.

En este orden de ideas, se puede decir que las empresas tienen, por si mismas, características que las hacen diferentes a sus competidores. Elementos tales como: el tamaño, la propiedad, la imagen institucional, la ubicación geográfica, la estructura de su organización, entre otras, son aspectos que diferencian unas empresas de otras, aún dentro del mismo ramo. Por ello, cuando se habla de valores corporativos, se hace referencia a características que se desarrollan como ventajas competitivas. En algunas industrias, por ejemplo, el tamaño es una variable que genera reconocimiento, pero si su empresa lo tiene pero el público no lo sabe o no lo reconoce como tal, no tiene una verdadera ventaja competitiva.

Por lo tanto, esta surge sólo cuando el mercado en general lo percibe y los clientes lo reconocen como un valor y lo aprecian. Los clientes, en particular, lo distinguen como algo diferente que desean "tener" como parte de la oferta de valor de la compañía. Cuando una compañía o empresa define su posicionamiento estratégico competitivo, intrínsecamente está determinando los elementos que se convertirán en su mezcla única de valor, lo cual la hará diferente en el mercado, es decir, está en el fondo definiendo sus valores corporativos. Se contextualiza en aquello que quiere ser y hacer, en lo que confía y cree como su forma de conducta y la manera como quiere ser reconocido y aceptado por los clientes y la comunidad.

Según lo expresado por Davis (2000), citado por Casanova (2012), hay empresas que se apoyan en la tecnología, por ejemplo, como opción de valor corporativo para elevar su competitividad; otras empresas, se comprometen con un servicio de excepcional calidez y calidad, más que con las características de su producto; Las hay también con un avanzado nivel de

innovación y otras, con procesos certificados y altos estándares de calidad, aunque no sean muy innovadoras. Cada empresa debe definir dónde están sus opciones para ser competitivo, a través de sus valores corporativos.

En tal sentido, lo importante es que los valores corporativos correspondan con la estrategia; no se puede pregonar en la estrategia de querer ser una empresa con gran liderazgo en servicio y ni siquiera tener un área de servicios al cliente, ni medir la aceptación del cliente por el servicio. Hay empresas, por ejemplo, que postulan como producto fundamental el producto específico, pero al momento de interrogarlos sobre la evolución de ese producto, no son capaces de describir sus ventas y sus utilidades. En otras, por el contrario, postulan como un valor esencial el ser muy flexibles y adaptables a su cliente, pero, el cliente las destaca como inflexibles. La distancia entre el postulado y la realidad, es notable.

En relación a todo lo antes descrito, y fundamentados en los postulados de Davis (ob. cit.), citado por Casanova (ob. cit.), los valores corporativos se componen de tres elementos:

1. El deseo o la voluntad: Es el deseo legítimo del empresario por ser reconocido de una manera u otra, depende de su concepción de negocios, sus inclinaciones y sus aspiraciones.

2. La estrategia: definir cuál es la orientación de su negocio, cómo quiere competir y posicionarse en la mente de los consumidores y de los competidores.

3. El compromiso: Las cosas que se deciden con la voluntad o con la reflexión, ¿cómo se desarrollan en la realidad?

Por lo tanto, no basta disponer, entonces, de un listado de supuestos valores corporativos, si posteriormente no se construyen y se vuelven parte de la cultura y la vida cotidiana de la empresa, hasta ser reconocidos, valorados por los clientes y percibidos por los competidores. Lo frecuente es ver el listado de enunciados, lo poco frecuente es ver que sí se cumplen.

Tipos de valores corporativos

Según Davis (2000), citado por Casanova (2012), existen varios tipos de valores corporativos:

a) De la empresa

Algunos valores corporativos se refieren a la empresa como institución. Por ejemplo, si una compañía emplea como argumento competitivo su solidez, este es un hecho que corresponde más a la voluntad y decisión de sus dueños que a la actuación de sus empleados. En esta categoría estarían valores tales como: la transparencia, la solidez, la liquidez, la estructura corporativa, el liderazgo ante la comunidad, los códigos de buen gobierno, entre otros.

b) De sus empleados

Otros valores corporativos corresponden estrictamente a normas de conducta o maneras de actuación de sus empleados. Referencias tales como: la confidencialidad, la lealtad, el trabajo en grupo, la honestidad y la responsabilidad, entre muchos otros, son algunos de los ejemplos más comunes.

c) Del producto o el servicio

Se refiere a características relacionadas con el producto y su desarrollo. Por ejemplo, conceptos tales como: la marca, la tecnología empleada, la calidad, la oportunidad, el precio, la diversidad de medios de distribución, el cumplimiento, los procesos certificados, el excelente servicio posventa, etc., son algunos entre muchos.

Empoderamiento corporativo (Salas, 2011)

Actualmente, es muy común oír hablar de emprendedores y de la importancia del empoderamiento empresarial, pero es muy poco común oír hablar de empoderamiento corporativo. Sin embargo, el empoderamiento corporativo es la dinámica motivacional del empleado emprendedor, una figura que debería proliferar en toda empresa del siglo XXI y que sin embargo se

percibe como todavía poco considerada en Venezuela. Un empleado que sea creativo, que tenga ideas e iniciativa, es un bien para cualquier institución, sea privada o pública y, cuando se le detecta es mejor no dejarle escapar. En la historia reciente hay ejemplos tan contundentes como el de Steve Jobs que, descontento con su compañía, la dejó y fundó Apple.

Por consiguiente, cuando un empleado tiene este tipo de talento, si se le deja marchar, lo que puede suceder es que lo canalice para crear su propia empresa y, dado que el “know-how” se suele aplicar al mismo sector, es habitual que un empleado de este tipo pueda llegar a constituir con el tiempo una importante competencia. Un emprendedor corporativo se caracteriza por su búsqueda de nuevas alternativas o caminos para desarrollar el negocio. Asimismo, suelen llamarle la atención las oportunidades desatendidas, el diseñar nuevas formas de atención al cliente, las novedades en los productos o servicios que maneja la empresa o institución en la que trabaja, y el barajar posibilidades de innovación en las actividades en que está involucrado para lograr mayores beneficios. Según Salas (2011), “una persona que reúne esas potencialidades no puede estar reñida con la creatividad, por lo cual es un activo de doble valor” (p.56). De hecho, se da un círculo virtuoso que es importante considerar: la mayoría de los emprendedores corporativos son creativos y la mayoría de los creativos dentro de las compañías son emprendedores corporativos.

Actualmente, se acepta que el término “intrapreneur” (empoderamiento corporativo) fue acuñado por Gifford Pinchot, consultor en administración en Bainbridge Island, Washington, quien lo popularizó hace 20 años en su libro *Intrapreneuring*, editado por Harper & Row en 1985. En España, así como en Venezuela, se le refiere a este tipo de personas como emprendedoras corporativas, dado que actúan como emprendedoras pero dentro de una organización o compañía ya establecida. El término popular

“intraempoderamiento” se deriva de una combinación de “intra” o interno y empoderamiento, pero es menos técnico.

Sin embargo, no existe una definición única sobre empoderamiento corporativo. En este sentido, en la mayoría de las definiciones que se puedan hallar, se advierten aspectos comunes, si bien, a través del tiempo se han ido incorporando nuevos elementos. Pero, es en los años 90 cuando el empoderamiento corporativo se asocia, además, con el nacimiento de nuevos negocios que surgen a partir de la explotación de ideas innovadoras en el seno de organizaciones y microempresas, lo cual permite obtener una rentabilidad así como lograr una posición estratégica y competitiva.

Posteriormente, a principios del siglo XXI, se le adiciona al concepto la importancia de la cultura organizacional dentro de la gerencia empresarial en el desarrollo de innovaciones radicales o incrementales, en respuesta a los entornos cambiantes. Por consiguiente, la evolución del concepto ha dado como resultado una transformación que lo convierte en un proceso más que atractivo para el progreso empresarial. Sin embargo, el estudio del fenómeno del empoderamiento corporativo, también ha venido identificando una serie de factores limitadores debido a que su aplicación se ha producido, en la mayoría de los casos, en las grandes empresas, en el desarrollo de actividades complementarias y en entornos altamente cambiantes.

Sharma y Chrisman (2007), destacaron la importante relación que existe entre el empoderamiento corporativo y los lugares en los que las ideas innovadoras logran ser transformadas en nuevas empresas, ya sea en el seno de las organizaciones o fuera del mismo. De este modo, establecieron la relación entre estas actividades y el desarrollo de nuevos productos, nuevos procesos e innovaciones administrativas, y proporcionaron su propio modelo acerca de las dimensiones del empoderamiento corporativo, que constituye el más utilizado en las investigaciones actuales sobre el tema.

La planificación estratégica Martínez (2006)

La planificación estratégica es el corazón del trabajo de una organización. Para el Martínez (2006), una estrategia:

Es un enfoque global basado en el entendimiento de un contexto más amplio para tratar tu función, tu propia fuerza y debilidad y el problema al que te estás enfrentando. Una estrategia te da un marco en el que trabajar y aclara lo que estás intentando conseguir y el enfoque que pretendes darle. No detalla actividades específicas. (p.36)

Por lo tanto, una estrategia es un enfoque global y un plan. Por eso, la planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, saca de las actividades del día a día de la organización o proyecto y les proporciona un esquema de lo que estás haciendo y dónde vas a llegar. La planificación estratégica da claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se va a conseguir.

En este sentido, el proceso de planificación estratégica no es algo que pueda pasar según vaya surgiendo en una reunión de planificación casual o durante una reunión del personal. Requiere una planificación cuidadosa para establecerla de modo que el proceso sea riguroso y exhaustivo. Cuando se desarrolla o revisa un plan estratégico, se establecen los parámetros para el trabajo de la organización, normalmente para dos o tres años o más. Así, tiene sentido invertir algo de tiempo y energía para el proceso de planificación estratégica. Por ello, se necesita un proceso de planificación estratégica cuando se requiere desarrollar, aclarar o consolidar el marco estratégico en el que trabaja la organización o proyecto.

Por otro lado, la planificación estratégica si bien es un recurso nacido en el mundo privado, ha alcanzado un desarrollo tanto en este ámbito como en el público, por lo que se trata de una herramienta fundamental para la construcción e implementación de la política pública moderna. Sin embargo, la planificación estratégica no constituye en sí misma una “receta”, sino un medio para alcanzar los objetivos de la organización, para lo cual considera

una visión de largo plazo, una observación de conjunto y una apropiación del contexto en el que la organización existe, entre otros aspectos.

Dado el origen privado de la planificación estratégica, su concepción inicial involucra elementos que antes no habían sido considerados por los modelos anteriores, tales como la búsqueda de la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles, la consideración permanente del entorno en el que se desempeña la organización como condicionante básico del desarrollo del plan y del comportamiento de los distintos actores que influyen en él, la influencia que tiene una decisión sobre distintos factores y, en consecuencia, la necesidad de reconocer el carácter sistémico de los procesos en los que se desempeña la institución, entre otros.

De acuerdo con Ander-Egg (1995), citado por Martínez (2006), en la planificación estratégica, lo que interesa de manera particular es:

La direccionalidad del proceso (mantener el arco direccional para alcanzar determinadas metas y objetivos) y ajustar tanto cuanto sea necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización concreta. De este modo, el diagnóstico inicial que implica el proceso, que considera tanto factores internos (de la organización) como externos (ambiente en el que se desenvuelve la institución); con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que cada uno involucra, permite generar un plan acorde con los objetivos que se persiguen de acuerdo con el esquema que el diagnóstico plantea. Sin embargo, y como ya se ha señalado, a pesar que el diagnóstico involucra variados factores, éstos nunca son suficientes ni absolutos, por lo que la incertidumbre es el ambiente base en el que el plan se debe realizar, lo que lo obliga a ser flexible y adaptable. (p.22)

A partir de estas distinciones, estos autores señalan que “el proceso de planificación estratégica es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una firma y la asignación de responsabilidades para su ejecución” (p.25), lo que indica el carácter central que tiene la planificación como eje de la estrategia que se implementará, ya que es ésta la que entrega los lineamientos fundamentales

para la definición de la misión, visión y objetivos que la institución, dentro del esquema señalado, pretende lograr.

El autor también define los distintos niveles jerárquicos dentro de la organización que participan en el proceso de planificación, diferenciándose unos de otros en el grado de importancia y responsabilidad que cada uno tiene además de, obviamente, las funciones que cada uno desempeña. De esta manera, la planificación se desarrolla en los niveles corporativo, de negocios y funcional de la organización con las siguientes características:

En el nivel corporativo se tiene una visión global de la organización e involucra decisiones que influyen, de una manera u otra, en todos los ámbitos de la organización. Así, las decisiones en este nivel son cruciales para toda la organización, por cuanto determinan el éxito o fracaso de la misma, a partir de la definición de las grandes directrices que guiarán el funcionamiento de la organización.

Dentro del proceso de planificación, su rol es clave ya que al ser el nivel que cuenta con las potestades para influir en todo el desenvolvimiento institucional, es imprescindible contar con su apoyo y participación; el involucramiento de este nivel permite, además, transmitir confianza al resto de la institución sobre la seriedad e importancia del proceso del que están siendo partícipes y, así, motivar y comprometer aún más al resto de la organización. En el sector público, el nivel corporativo equivale al Gobierno central, ya que allí es en donde se formulan los marcos generales en los que se desarrollará el funcionamiento de los distintos organismos que dependen de él.

En el nivel de negocios es donde se generan las estrategias particulares de cada una de las áreas en las que participa o desea participar la organización, de acuerdo con las directrices generales entregadas por el nivel corporativo.

En este nivel se debe hacer la primera interpretación y aterrizaje de los lineamientos señalados, considerando las características y realidades

particulares de cada una de las áreas de la organización con el fin de que éstas contribuyan, por un lado, al logro de los grandes objetivos organizacionales y, por otro, permitan alcanzar los objetivos particulares de cada área, haciendo que la planificación tenga un carácter retroactivo, al condicionar la formulación de los distintos planes reconociendo el carácter sistémico del proceso. En el ámbito público, esto equivale a los Ministerios, lo cual materializan a través de la formulación de políticas públicas en sus ámbitos de competencia.

Finalmente, **en el nivel funcional** es donde se materializan las directrices provenientes del nivel de negocios generando planes para cada una de sus áreas de funcionamiento, de tal manera de integrar el trabajo de cada una de ellas, dándoles un sentido estratégico que consistirá, en definitiva en el aporte que realizarán al cumplimiento de los objetivos de su “negocio”.

A partir de lo anterior, este autor entiende la planificación estratégica como “un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una firma y la asignación de responsabilidades para su ejecución” (p.26). Por ello, el contar con una herramienta capaz de orientar el curso de las acciones organizacionales tendientes al logro de sus objetivos, constituye el principal objetivo que persigue la planificación. Sin embargo, es posible definir con más claridad los alcances que la misma tiene

Además, enfatiza la utilidad que tiene para enfrentar de una manera más racional las características en las que se deben desenvolver las organizaciones hoy en día, al señalar que la planificación estratégica les ayuda “a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a las reglas y estímulos externos” (p.36). De este modo, la planificación estratégica permite lograr objetivos de mayor impacto y duraderos en el tiempo, la consolidación de la empresa y la aproximación a objetivos superiores y no limitados como son las metas u objetivos a corto plazo, si bien está compuesta de ellas y

contribuye a la aproximación de la visión, es decir, a la proyección que se tiene de la empresa a largo plazo.

Teorías que sustentan el estudio

El construccionismo social de Kennet Gergen (1973)

El construccionismo social considera el discurso sobre el mundo no como una reflexión o mapa del mundo, sino un dispositivo de intercambio social. Intenta ir más allá del empirismo y el racionalismo al ubicar el conocimiento dentro del proceso de intercambio social. Por tanto, el construccionismo social busca explicar cómo las personas llegan a describir, explicar o dar cuenta del mundo donde viven. Por lo tanto, para el construccionismo, lo que consideramos conocimiento del mundo no es producto de la inducción o de la construcción de hipótesis generales, como pensaba el positivismo, sino que está determinado por la cultura, la historia o el contexto social.

Por ejemplo, expresiones como hombre, mujer o enojo están definidas desde un uso social de los mismos. Los términos con los cuales comprendemos el mundo son artefactos sociales, productos de intercambios entre la gente, históricamente situados. El proceso de entender no es dirigido automáticamente por la naturaleza sino que resulta de una empresa activa y cooperativa de personas en relación. Ejemplo: niño, amor, entre otros... varían en su sentido según la época histórica.

En este sentido, el grado hasta el cual una forma dada de comprensión prevalece sobre otra no depende fundamentalmente de la validez empírica de la perspectiva en cuestión, sino de las vicisitudes de los procesos sociales (comunicación, negociación, conflicto,...). Ej.: interpretar una conducta como envidia, enojo o coqueteo puede ser sugerida, afirmada o abandonada conforme las relaciones sociales se desarrollan en el tiempo. Esta negociación de la realidad da paso a una epistemología social. Las formas de comprensión negociadas están conectadas con otras muchas actividades sociales, y al formar así parte de varios modelos sociales sirven para sostener y apoyar

ciertos modelos excluyendo otros. Alterar descripciones y explicaciones significa amenazar ciertas acciones e invitar a otras. Ej.: las metáforas usadas en Psicología (hombres máquina, mente infantil, entre otras).

Teoría general de sistemas por Bertalanffy (1976)

Según Bertalanffy (1976) se puede hablar de una filosofía de sistemas, ya que toda teoría científica de gran alcance tiene aspectos metafísicos. El autor señala que "teoría" no debe entenderse en su sentido restringido, esto es, matemático, sino que la palabra teoría está más cercana, en su definición, a la idea de paradigma de Kuhn. El distingue en la filosofía de sistemas una ontología de sistemas, una epistemología de sistemas y una filosofía de valores de sistemas. En este sentido, la ontología se aboca a la definición de un sistema y al entendimiento de cómo están plasmados los sistemas en los distintos niveles del mundo de la observación, es decir, la ontología se preocupa de problemas tales como el distinguir un sistema real de un sistema conceptual. Los sistemas reales son, por ejemplo, galaxias, perros, células y átomos. Los sistemas conceptuales son la lógica, las matemáticas, la música y, en general, toda construcción simbólica.

Por lo tanto, Bertalanffy entiende la ciencia como un subsistema del sistema conceptual, definiéndola como un sistema abstraído, es decir, un sistema conceptual correspondiente a la realidad. El señala que la distinción entre sistema real y conceptual está sujeta a debate, por lo que no debe considerarse en forma rígida. La epistemología de sistemas se refiere a la distancia de la Teoría General de Sistemas con respecto al positivismo o empirismo lógico.

En consecuencia, esta teoría no comparte la causalidad lineal o unidireccional, la tesis que la percepción es una reflexión de cosas reales o el conocimiento una aproximación a la verdad o la realidad. Bertalanffy señala que La Realidad es una interacción entre conocedor y conocido, dependiente de múltiples factores de naturaleza biológica, psicológica, cultural, lingüística,

entre otros. La propia física nos enseña que no hay entidades últimas tales como corpúsculos u ondas, que existan independientemente del observador.

Teoría de la Asignación

Las relaciones y obligaciones determinadas por la división del trabajo se comunican y asignan a las personas, que se define como asignación de labores, autoridad y responsabilidad hacia terceros. La delegación permite que los gerentes extiendan su influencia más allá de sus propios límites personales de tiempo, energía y conocimientos.

Por lo tanto, una delegación deficiente puede ser causa importante del fracaso gerencial y por lo tanto empresarial, ya que algunos gerentes son perfeccionistas y por lo tanto no son capaces de confiar en que otro haga el trabajo. Y otros creen que al delegar un trabajo se despojan de él y temen debilitarse; es por eso que todo gerente debe entender que la delegación es el primer paso para cualquier tipo de administración

Teoría de la Aceptación ()

La delegación da autoridad a todo gerente, de alto o de menor nivel, el poder de un gerente para usar esa autoridad depende de la disposición de los empleados para aceptarla, esto se conoce como la “zona de aceptación de la autoridad” del empleado y de aquí resulta la teoría. En la mayoría de los casos, cuando el trabajo se delega, el subordinado es dejado en libertad para elegir una responsabilidad dentro de un cierto tipo de conducta, pero aun si se le dice al empleado que haga tal o cual tarea, éste tiene la opción de hacerla o no y de aceptar las consecuencias.

En este contexto, entendemos por aceptación, según Becerra (2011), “el cultivo de una actitud realista ante la vida, capaz de asumir las dificultades de todo orden que, de manera inevitable, surgirán en el camino” (p.75). No se trata de “resignación” ni de “fatalismo”, sino de una conciencia madura y responsable del camino que se decide tomar. Pretende generar un repertorio extenso y flexible de acciones encaminadas a avanzar hacia metas u objetivos

inscritos en direcciones personalmente valiosas, y no por la presencia o ausencia de ciertos estados cognitivos y emocionales valorados como negativos (dolor, ansiedad, tristeza, miedo,...)

Bases Legales de la Investigación

En cuanto al marco legal, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999); se señalan aspectos concernientes a la creación de empresas, tanto públicas como de índole privada, la cooperación del Estado venezolano hacia el funcionamiento y desempeño de las mismas, así como aspectos relacionados con la familia, la comunicación y la libertad de expresión, los cuales, estos dos últimos, son inherentes a los medios de comunicación: Artículo 57, 58, 75.

En dicho referente legal, la Carta Magna promueve y ampara los derechos relacionados con la familia como célula fundamental de la sociedad, la empresa privada y las empresas familiares como vía para el desarrollo económico del país, así como, la necesidad vital del ser humano de comunicarse y conocer los hechos relevantes del acontecer diario de la nación y del mundo.

En tal sentido, la Constitución señala aspectos concernientes a la creación de empresas, tanto públicas como de índole privada, la cooperación del Estado venezolano hacia el funcionamiento y desempeño de las mismas, así como, aspectos relacionados con la familia, la comunicación y la libertad de expresión, los cuales, estos dos últimos, son inherentes a los medios de comunicación social. Por lo tanto, expresa que:

Artículo 308. El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

En síntesis, la Carta Magna promueve y ampara los derechos relacionados con la familia como célula fundamental de la sociedad, la empresa privada y las empresas familiares como vía para el desarrollo económico del país, así como, la necesidad vital del ser humano de desarrollarse como sistema social en familia para influir en la economía local y personal. Por otro lado, la Ley de los Consejos Comunales (2010) declara que la pertinencia de las:

Artículo 2. ...instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permitan al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una nueva sociedad de equidad y justicia social

De aquí que, la participación activa de la comunidad se vincula con una sociedad de equidad y justicia social. Es decir, una sociedad de bien común, basada en el desarrollo sustentable para resolver las necesidades sociales (alimentación, transporte, educación, vivienda y hábitat), y concretar aspiraciones de participación protagónica de las comunidades, especialmente de aquellas empobrecidas, atomizadas o desarticuladas.

Por su parte, en referencia a la constitución de la unidad productiva familiar como medio de producción y desarrollo de la nación en beneficio del colectivo y de las familias como parte de un sistema social, La Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal (2010), la cual, sobre su objeto establecido señala que ésta ley:

Artículo 1. ...tiene por objeto desarrollar y fortalecer el Poder Popular, estableciendo las normas, principios, y procedimientos para la creación, funcionamiento y desarrollo del sistema económico comunal, integrado por organizaciones socioproductivas bajo régimen de propiedad social comunal, impulsadas por las instancias del Poder Popular, del Poder Público o por acuerdo entre ambos, para la producción, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios, así como de saberes y conocimientos, en pro de satisfacer las necesidades colectivas...

De igual forma, establece que:

Artículo 14. La unidad productiva familiar, será constituida por un grupo familiar integrado por personas relacionadas hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, mediante documento constitutivo estatutario y un proyecto socioproductivo sustentado en los saberes y el conocimiento propios del grupo familiar, destinado al beneficio de sus integrantes y a satisfacer necesidades de la comunidad donde el grupo familiar tenga su domicilio.

En relación a esto, se establece entonces que, dentro del marco de dicha ley, las unidades productivas familiares cumplen el rol de beneficiar a la comunidad y el colectivo para satisfacer sus necesidades referidas al desarrollo de la sociedad, basando sus funciones en las prioridades que requiere el colectivo según sus necesidades básicas, así como de servicios para mejorar la calidad de vida de todos, sustentados por los basamentos legales que los amparan para velar por su desarrollo, ampliación y preparación de éstas empresas permitiéndoles que perduren y se expandan para generar un mayor impacto positivo.

Por su parte, se tiene que la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2002), tiene por objeto:

Artículo 1. ... regular las relaciones que se dan entre los órganos y entes que intervienen en el proceso de desarrollo de la pequeña y mediana industria y las empresas de servicios conexos a las mismas; así como el apoyo, fomento, promoción, recuperación y expansión de la pequeña y mediana industria, como factor fundamental de la dinámica productiva del país, mediante la reestructuración de sus deudas, la recuperación de su capacidad instalada, el financiamiento oportuno, la capacitación, asistencia técnica y las preferencias en las compras del sector público; además de otras acciones de apoyo efectivo para la pequeña y mediana industria.

Según este decreto, es responsabilidad del Estado Venezolano brindar el apoyo necesario a las pequeñas y medianas empresas del país para que desarrollen sus actividades comerciales e industriales en beneficio del

colectivo y de las sociedades, dándole así bienestar a las personas que habitan en la localidad donde desarrolla su actividad comercial así como a la región y al país en general, permitiendo la estabilidad económica y social de la nación, establecido así en el Artículo 2 “El Estado promoverá y fomentará las iniciativas particulares y colectivas que conlleven a la constitución, recuperación y desarrollo sustentable de la pequeña y mediana industria”, y el Artículo 6 “El Estado debe promover conjuntamente con el sector industrial la participación ciudadana para el fomento, apoyo, promoción, recuperación y desarrollo de la pequeña y mediana industria. Los órganos del poder público, en todos sus niveles, considerarán en sus legislaciones los mecanismos para incorporar la participación ciudadana en la materia”.

En tal sentido, queda demostrada la importancia del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas e industrias desde el núcleo social local, siendo ello un realce a la potenciación de las empresas familiares, para que desarrollen diversos procesos productivos que se acoplen a las necesidades de las sociedades, profesionalizando sus capacidades y habilidades laborales dentro de ella. Así se establece en la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2002):

Artículo 21.- Son deberes de la pequeña y mediana industria:

1. Fomentar los mecanismos que permitan la integración entre los industriales y sus trabajadores mediante el acceso de éstos al resultado del proceso productivo.
2. Contribuir a la capacitación y el adiestramiento de su personal.
3. Contribuir con los programas de alfabetización y el desarrollo académico del personal que la integra y el de sus familiares.
4. Adoptar las medidas necesarias para el aumento de los niveles de calidad, productividad y competitividad de sus productos en los mercados.

En consecuencia, es responsabilidad de las empresas familiares optimizar sus procesos de producción y profesionalización de su personal, de modo que

pueda crecer en el campo empresarial y laboral, potenciando así los beneficios que ofrece al colectivo. Para ello, el Estado Venezolano debe contribuir en dicho mejoramiento de estas empresas e industrias, según lo establece la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (2002):

Artículo 22.- El Ejecutivo Nacional, por órgano del ministerio del ramo, promoverá la participación de las pequeñas y medianas industrias en programas de mejoramiento de sus niveles de calidad, productividad y competitividad con el objeto de propiciar su desarrollo integral como unidades de producción, adecuando sus niveles de gestión y capacidad de respuesta frente a los continuos cambios de los mercados.

Por lo antes expresado, se atribuye entonces una notable necesidad en Venezuela de desarrollar y propiciar las acciones necesarias para lograr instituir diversas iniciativas de empresas familiares con fines específicos que contribuyan a satisfacer las necesidades del colectivo local, regional y nacional, a fin de un mejoramiento económico, social y empresarial del país. Por ello, el presente estudio contempla un sustento jurídico que valida la propuesta de mejorar y optimizar la cultura organizacional de las empresas familiares así como su crecimiento y empoderamiento corporativo que magnifique su posición dentro del mercado y el sector empresarial e industrial, creando así empresas competitivas y de excelencia para el bien común.

Cuadro N°. 1. Operacionalización de variables

Objetivos Específicos	Variables	Conceptualización Nominal	Indicadores	Ítem	Instrumento
Caracterizar los factores de la Cultura Organizacional que predominan en las Empresas Familiares en la comunidad Los Tamarindos del Municipio San Fernando.	Cultura Organizacional	Aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, valores, creencia, actitudes y conductas, basados en un núcleo empresarial.	→ Aptitud empresarial → Capacidad de liderazgo → Formación Gerencial. → Ética cultural	1 2 3 4	Cuestionario
Identificar los aspectos organizativos que desarrollan las empresas familiares en la comunidad Los Tamarindos del Municipio San Fernando para incentivar el empoderamiento corporativo y la cultura organizacional.	Empresas Familiares	Aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia, con el fin de influir en el desarrollo de su economía interna y local.	→ Bienestar sociofamiliar → Desarrollo Personal → Relaciones Familiares → Visión emprendedora	5 6 7 8	Cuestionario
Determinar la factibilidad de implementación de un Plan Estratégico para fortalecer la Cultura Organizacional que permita el Empoderamiento Corporativo de las Empresas Familiares en la comunidad Los Tamarindos del Municipio San Fernando.	Empoderamiento Corporativo	Proceso que permite estimular, canalizar y capitalizar las energías y el espíritu emprendedor de los empleados para generar proyectos innovadores, de nuevos negocios y de mejoras organizacionales que contribuyan a fortalecer la competitividad de la empresa	→ Expansión empresarial → Visión corporativa	9 10	Cuestionario

Fuente: Bastidas (2015).

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

La investigación se enmarcó en el paradigma positivista con enfoque cuantitativo, que según Arias (2010), expone que “la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. En este sentido, la investigación tuvo como propósito recoger datos desde secundarios desde la revisión documental y su correspondiente plan de recogida de los datos primarios que surgen del estudio de campo, para estudiarla y sobre la base de ello generar una propuesta para solventar la problemática antes planteada en el proceso de trabajo.

Línea de investigación

El presente estudio se fundamentó, según el Reglamento de Estudios de Postgrado de la UNELLEZ, bajo el Área de Ciencias Económicas y Sociales, en la línea de investigación: Gerencia Empresarial y Social, según la cual se desarrollan los constructos teóricos y epistemológicos que sustentan el contexto investigativo del estudio en curso.

Método de la investigación

La investigación que se presenta a continuación está fundamentada en el método hipotético-deductivo, que, según Andueza (2011): “es el método investigativo que va de una situación general a la específica de la problematización, esta se mide desde lo palpable y lo razonable y solo es ciencia aquello que es objetivo y verificable” (p.38) que va de la generalidad a la particularidad, de lo mundial a lo local y de lo abstracto a lo concreto, este

da pie a la propuesta de fortalecimiento empresarial, en este aspecto, con estrategias de promoción y profesionalización en el ámbito corporativo y valoración de imagen empresarial.

Tipo de investigación

El presente trabajo se fundamentó en el tipo de Investigación de Campo, que según Arias (2010) una investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p.31). Por lo tanto, este estudio se enmarcó en una investigación de campo, ya que los datos fueron extraídos en forma directa de la realidad y por la propia investigadora, a través del uso de instrumentos para recolectar la información. En este particular el diseño de investigación del presente estudio basa su postura en la recogida de los datos en la comunidad Los Tamarindos del Municipio San Fernando, Estado Apure.

Nivel de la investigación

La investigación en curso es de nivel descriptiva que para Arias (2010) “la investigación según su nivel de profundidad es descriptiva, explicativa y experimental, el nivel descriptivo, describe el fenómeno objeto de estudio” (p.56). En este sentido, se describe la problemática estudiada sustentada desde un análisis profundo de su influencia en el contexto empresarial, delimitando los criterios de la cultura organizativa como aspecto fundamental del empoderamiento corporativo de las empresas familiares, permitiendo buscar de forma viable y efectiva la solución dicha problemática que afecta el desarrollo de las mismas.

Modalidad de la Investigación

La investigación está enmarcada en la modalidad de Proyecto Factible, la cual según Balestrini (2011), se define como “proposición sustentada en un modelo operativo factible, orientada a resolver un problema planteado o satisfacer necesidades en una institución o campo de interés social” (p.117). De acuerdo a lo planteado se desarrollará la investigación mediante la propuesta de implementación de estrategias de promoción de la cultura empresarial y el empoderamiento corporativo de las empresas familiares.

Población

Tal como lo plantea Hernández y otros (2010), una población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan una serie de especificaciones”. (p.86). Sobre la base de la definición señalada, se tomó como población a las empresas familiares que se ubican en la comunidad Los Tamarindos del Municipio San Fernando. Debido a las características cuantitativas del universo poblacional, se seleccionó un 100% del total de las empresas familiares del contexto estudiado debido al reducido número de las mismas. Esto con la finalidad de acceder a todos, lo cual queda comprendido por las cinco (5) empresas familiares y sus integrantes, descrita de la forma como sigue:

Cuadro N°. 2. Cuadros poblacional de las empresas familiares del Sector Los Tamarindos, Municipio San Ferrando, Estado Apure.

N°	Denominación de la empresa	Número de integrantes
1	Bodega Yovani	7
2	Llano Limpio	4
3	Laboratorio Clínico “Monte de los Olivos”	3
4	Romaka	3
5	Inversiones LR3	3
Total		20

Fuente: Bastidas (2014)

Técnicas de Recolección de Datos

En este sentido se aplicaron varias técnicas, en primer lugar la encuesta definida por Hurtado (2008) como “el estudio poblacional en el cual se busca recaudar datos por medio del cuestionario, ya están prediseñadas las respuestas”. (p.89). En este estudio, se utilizó la técnica de la encuesta, la cual, según Arias (2010), “son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado” (p.165). Según el mencionado autor, el método de encuesta incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica.

Instrumento de Recolección de Datos

Para recabar la información necesaria a los fines de obtener la información pertinente del presente estudio, se administró el siguiente instrumento diseñado con formato tipo Likert: Encuesta Estructurada, dirigida a los integrantes de las empresas familiares el cual está comprendido por 10 Ítems con respuestas alternativas relacionadas con la cultura organizacional y el empoderamiento corporativo dentro de dichas empresas familiares. Según Rensis Likert, citado por Sampieri (2010) “es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo, neutral o negativo de cada enunciado” (p.74). Es decir, se mide de forma aditiva el criterio correspondido a cada individuo en relación al contexto de la problemática en estudio, mediante una serie de opciones de respuesta adaptadas a la misma.

Validez

El instrumento utilizado en esta investigación se sometió a un proceso de validación que siguiendo a Hernández y otros (2010), “es la eficacia con que un instrumento mide lo que desea medir”. (Pág.238). En este sentido, antes de su aplicación a la población en estudio, el instrumento se somete a un juicio de expertos los cuales verificaron si los ítems guardan relación con las variables e indicadores del estudio, precisión y calidad, así como la pertinencia

de los contenidos. Al respecto, se determinó la validez a través de la consulta de dos expertos; uno en metodología y otro en gerencia.

Confiabilidad

En este aspecto Hernández, Fernández y Baptista (2010), plantea que se refiere al “grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”. (Pág.410). Para fines del presente estudio se aplicó sobre los resultados la fórmula del Coeficiente Alfa de Crombach. Para su cálculo se aplica la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \left[1 - \frac{\sum SIA}{SIA} \right]$$

Donde:

N = Numero de ítems.

$\sum SIA$ = La varianza del instrumento.

SIA = La varianza de la suma de los ítems.

N = 10

$\sum SIA$ = 84,35

SIA = 5805,58

$$\alpha = \frac{10}{10 - 1} \left[1 - \frac{84,35}{5805,58} \right] \rightarrow \alpha = \frac{10}{9} [1 - 0,01]$$
$$\alpha = 1,11 [0,99] \rightarrow \alpha = 1,11 [0,99]$$
$$\alpha = 1,09$$

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, el cual comprende el análisis e interpretación de resultados obtenidos de los instrumentos de recolección de los datos, representados de forma gráfica estadística para una comprensión más eficiente y rápida. Las encuestas y las entrevistas representan una herramienta muy importante porque a través de ellas se puede tener acceso a información relacionada con el desarrollo de las empresas familiares del Sector Los Tamarindos, del Municipio San Fernando, Estado Apure, considerando sus órganos administrativos y su visión frente a la cultura organizacional actual presente en la región.

Después de haber administrado los instrumentos de recolección de datos, a los miembros de las empresas familiares del contexto antes descrito, se realizó la tabulación de los datos, analizando los Cuestionarios contestados para posteriormente presentarlos en un gráfico de pastel con su respectivo análisis.

Para ello, se contó con la participación de la población antes descrita, los cuales contestaron una cedula de entrevista con preguntas cerradas y de selección múltiple, mostrando los resultados en una tabla simple con el detalle, frecuencia y porcentaje de los datos obtenidos. Estos datos se representaron en gráficas de pastel con su respectivo análisis donde se interpretaron los resultados de la cedula de entrevista y encuesta dirigida a la población ya mencionada. La conclusión es un juicio razonado, basado en la síntesis de los resultados, sustentado por el análisis de los datos.

Indicador: Aptitud Empresarial

1. ¿Considera usted que posee una aptitud empresarial dentro de la labor organizativa que ejerce en la empresa familiar?

Cuadro 3. Tabulación de respuestas del ítem 1 del instrumento.

POBLACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
	SI	NO	
Empresas familiares	20	0	20
Porcentaje	100%	0%	100%



Gráfico 1. Representación de las respuestas del ítem 1 del instrumento.

Análisis: Según el resultado obtenido, se tiene que el 100% de la población objeto de estudio considera poseer una posición gerencial adecuada en cuanto al manejo y aptitud en su cargo dentro de la empresa, por lo tanto, sostienen que logran adecuar los procedimientos organizativos requeridos para llevar el control de los procesos de desarrollo empresarial que necesita la empresa familiar. Sin embargo, más allá de una aptitud empresarial adoptada por sus miembros, la empresa requiere de un mayor nivel de profesionalización de todos en cuanto a la planificación, administración, contabilidad, publicidad y mercadeo, de modo que esto pueda garantizar un mayor desarrollo y crecimiento empresarial que permita el empoderamiento de la misma.

Indicador: Capacidad de Liderazgo

2. ¿Cree usted que es necesario la aplicación de estrategias formativas para fortalecer la capacidad de liderazgo de los miembros de la empresa familiar?

Cuadro 4. Tabulación de respuestas del ítem 2 del instrumento.

POBLACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
	SI	NO	
Empresas familiares	16	4	20
Porcentaje	80%	20%	100%

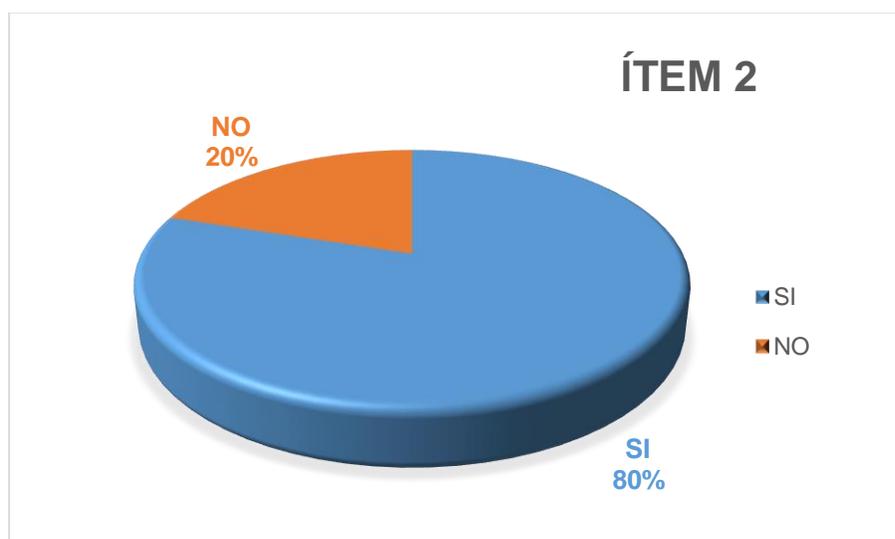


Gráfico 2. Representación de las respuestas del ítem 2 del instrumento.

Análisis: Según los datos obtenidos, se tiene que el 80% de la población abordada considera necesario implementar un plan de estrategias formativas dentro de la empresa para potenciar la capacidad de liderazgo de sus miembros, dado que esto permite que sus miembros ejecuten sus labores con mayor alcance y seguridad, afianzando mejores resultados e impacto de las acciones comerciales y gerenciales de la empresa. Por lo tanto, la necesidad de formación en liderazgo es un factor fundamental de toda empresa familiar para mejorar las capacidades y actitudes de sus miembros.

Indicador: Formación Gerencial

3. ¿Tiene usted conocimiento acerca de los fundamentos de una formación gerencial para ejercer la labor organizativa de la empresa?

Cuadro 5. Tabulación de respuestas del ítem 3 del instrumento.

POBLACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
	SI	NO	
Empresas familiares	6	14	20
Porcentaje	30%	70%	100%

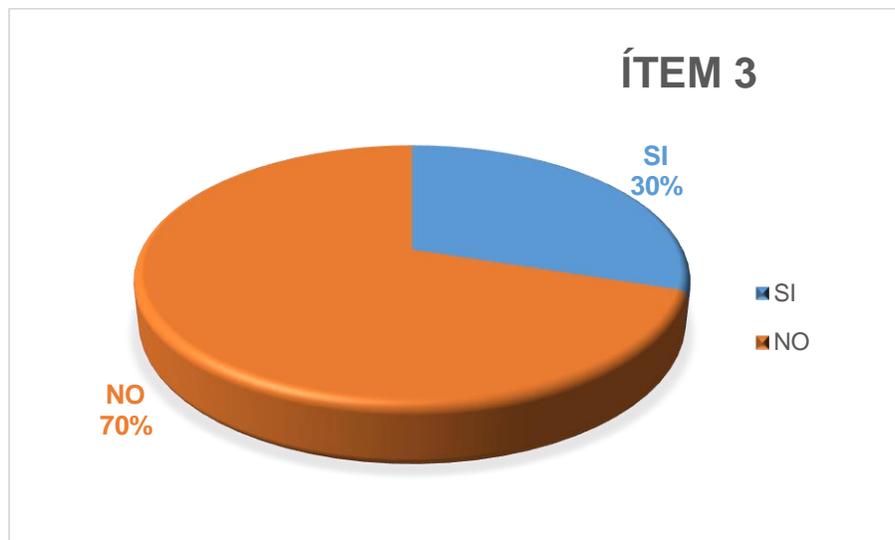


Gráfico 3. Representación de las respuestas del ítem 3 del instrumento.

Análisis: El resultado refleja que un 30% de la población considera poseer conocimientos sobre los fundamentos de la formación gerencial que debe tenerse para ejercer las labores organizativas dentro de la empresa, sin embargo, el 70% de la población desconoce dicho planteamiento. Por ello, se evidencia la necesidad de fortalecer los conocimientos de los miembros de las empresas familiares abordadas en la Comunidad Los Tamarindos en cuanto a los fundamentos de una formación gerencial adecuada que deben adquirir para lograr ejercer con mayor efectividad sus labores organizativas correspondientes dentro de la empresa para un empoderamiento de la misma.

Indicador: Ética Cultural

4. ¿Conoce los aspectos de las normas corporativas que fundamentan la cultura organizacional como ética de las empresas familiares?

Cuadro 6. Tabulación de respuestas del ítem 4 del instrumento.

POBLACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
	SI	NO	
Empresas familiares	1	19	20
Porcentaje	5%	95%	100%

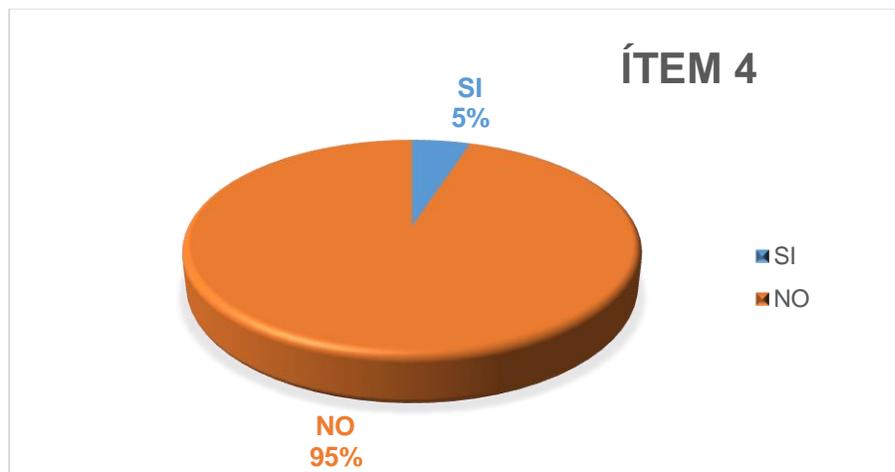


Gráfico 4. Representación de las respuestas del ítem 4 del instrumento.

Análisis: Según los resultados obtenidos, el 95% de los miembros de las empresas familiares afirman no poseer sólidos conocimientos sobre las normas corporativas basadas en la ética empresarial, por lo tanto, esto refleja la imperante necesidad de capacitación que requieren las empresas familiares para abordar nuevos conocimientos basados en la promoción de una cultura organizacional y ética empresarial como un ente corporativo que ofrece servicios a un colectivo en beneficio de los mismos, dentro de un medio de sustento familiar como lo es la empresa, la cual requiere de una capacidad de manejo profesional y organizativo adecuado en los valores corporativos y empresariales.

Indicador: Bienestar Sociofamiliar

5. ¿Produce la empresa un bienestar sociofamiliar para la mejora de la calidad de vida de todos?

Cuadro 7. Tabulación de respuestas del ítem 5 del instrumento.

POBLACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
	SI	NO	
Empresas familiares	20	0	20
Porcentaje	100%	20%	100%

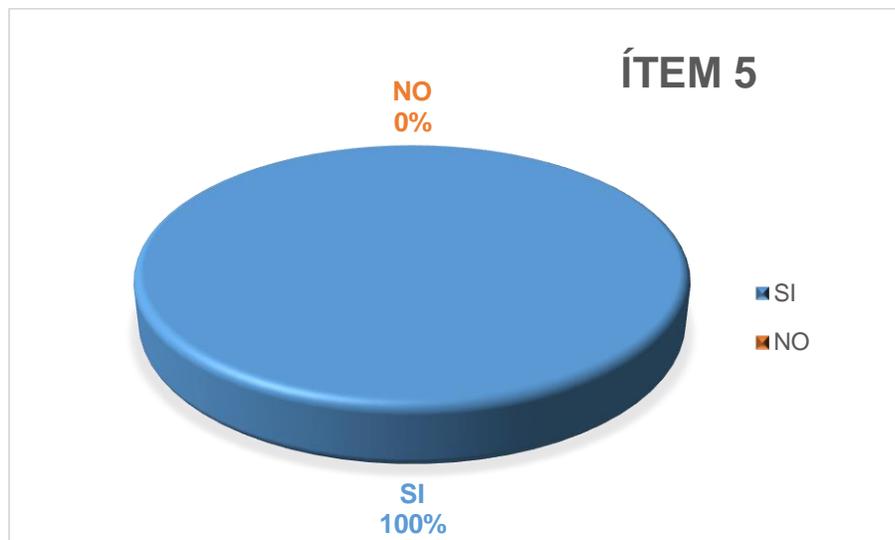


Gráfico 5. Representación de las respuestas del ítem 5 del instrumento.

Análisis: Este resultado evidencia la importancia de la empresa familiar para el colectivo en el cual se estableció, afirmado por el 100% de la población empresarial abordada. Sin embargo, se tiene que analizar la calidad del servicio y los productos ofrecidos al colectivo basados en los cambios constantes de las necesidades de los mismos, además de la demanda que debe ser cubierta en cuanto a la variedad de bienes y servicios que las personas requieren satisfacer.

Indicador: Desarrollo Personal

6. ¿Considera usted que la labor que ejercen cada uno dentro de la empresa familiar contribuye a su desarrollo personal y estabilidad de la armonía en la familia?

Cuadro 8. Tabulación de respuestas del ítem 6 del instrumento.

POBLACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
	SI	NO	
Empresas familiares	9	11	20
Porcentaje	45%	55%	100%

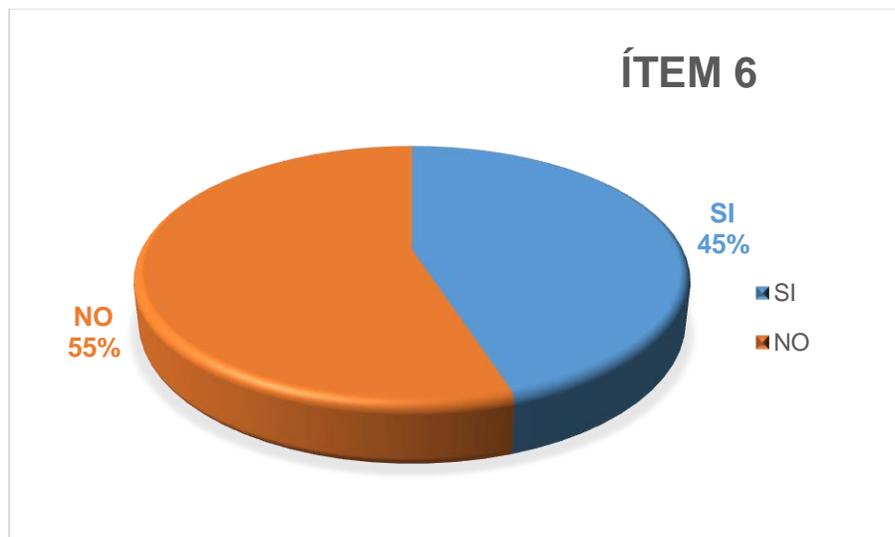


Gráfico 6. Representación de las respuestas del ítem 6 del instrumento.

Análisis: Se evidencia, según el resultado, que sólo el 45% considera que la empresa contribuye a mejorar las relaciones familiares, sin embargo, un 55% de los encuestados manifiestan que las relaciones de trabajo no influyen en las relaciones familiares. Por lo tanto, es evidente que en gran magnitud se mezclan las relaciones familiares y laborales, lo cual es una de las mayores causas de fracaso empresarial en la familia debido a desacuerdos que se toman desde lo familiar dejando a un lado los lineamientos empresariales adecuados para la resolución de conflictos en la empresa.

Indicador: Relaciones Familiares

7. ¿Influye efectivamente el desarrollo de la empresa en las relaciones familiares dentro y fuera de la empresa?

Cuadro 9. Tabulación de respuestas del ítem 7 del instrumento.

POBLACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
	SI	NO	
Empresas familiares	6	14	20
Porcentaje	30%	70%	100%

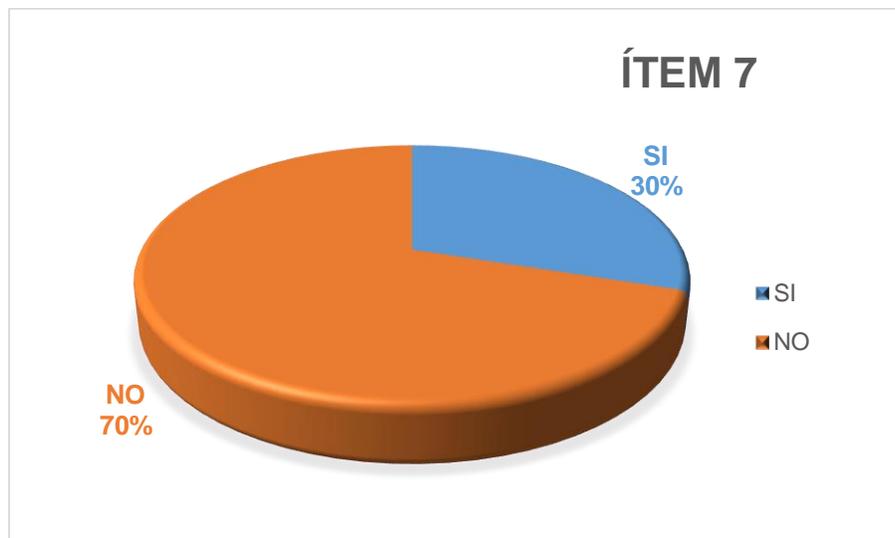


Gráfico 7. Representación de las respuestas del ítem 7 del instrumento.

Análisis: Según los resultados obtenidos, en un 70% no existe una influencia efectiva del desarrollo de la empresa en las relaciones familiares, por consiguiente, se puede deducir que se mantienen relaciones laborales dentro de la empresa disociadas de una armonía familiar, es decir, que en ocasiones problemáticas dentro de la empresa las relaciones de los miembros afecta la armonía de la familia, generando disociación y desequilibrio entre ellos. Sin embargo, un 30% asume que sobrelleva algunas de las situaciones difíciles de la empresa, lo cual no parece suficiente para lograr la estabilidad y desarrollo óptimo de la gestión laboral en la empresa.

Indicador: Visión Emprendedora

8. ¿Considera usted que todos los miembros de la empresa familiar poseen una visión emprendedora que beneficie a la expansión del desarrollo de la empresa?

Cuadro 10. Tabulación de respuestas del ítem 8 del instrumento.

POBLACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
	SI	NO	
Empresas familiares	16	4	20
Porcentaje	80%	20%	100%

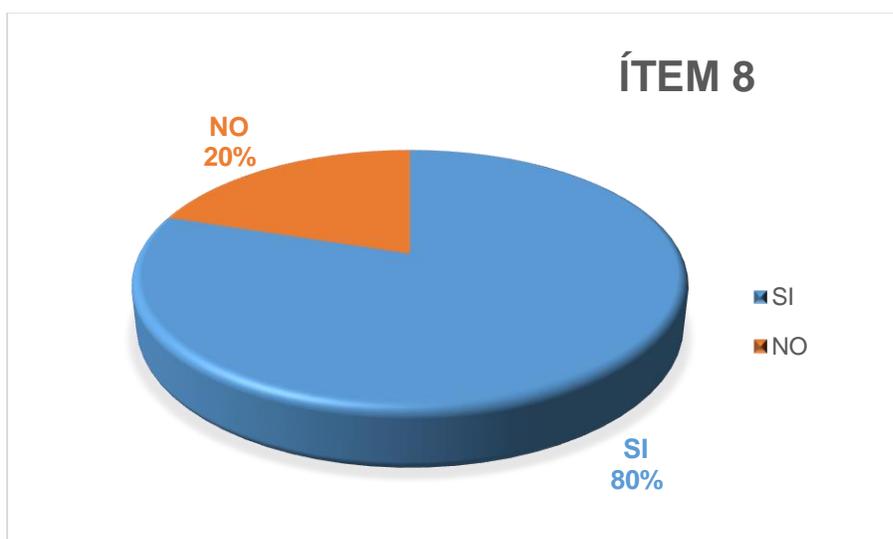


Gráfico 8. Representación de las respuestas del ítem 8 del instrumento.

Análisis: Según las respuestas obtenidas, se puede evidenciar que el 80% de los miembros afirman poseer una visión emprendedora, son embargo la desarmonía de algunos miembros de la familia permite que se limite dicha visión, generado por la ausencia de preparación profesional permanente de los miembros, control de las operaciones empresariales desde un foco gerencial, y manejo de la gestión condicionada por el sentimentalismo familiar. En ello, se manifiesta un 20% que afirma tener su interés en solo mantener la empresa por ser un medio de sustento económico para sí.

Indicador: Expansión Empresarial

9. ¿Tiene usted conocimiento de qué es el empoderamiento corporativo dentro de las empresas familiares y su influencia en la expansión empresarial de la misma?

Cuadro 11. Tabulación de respuestas del ítem 9 del instrumento.

POBLACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
	SI	NO	
Empresas familiares	4	16	20
Porcentaje	20%	80%	100%

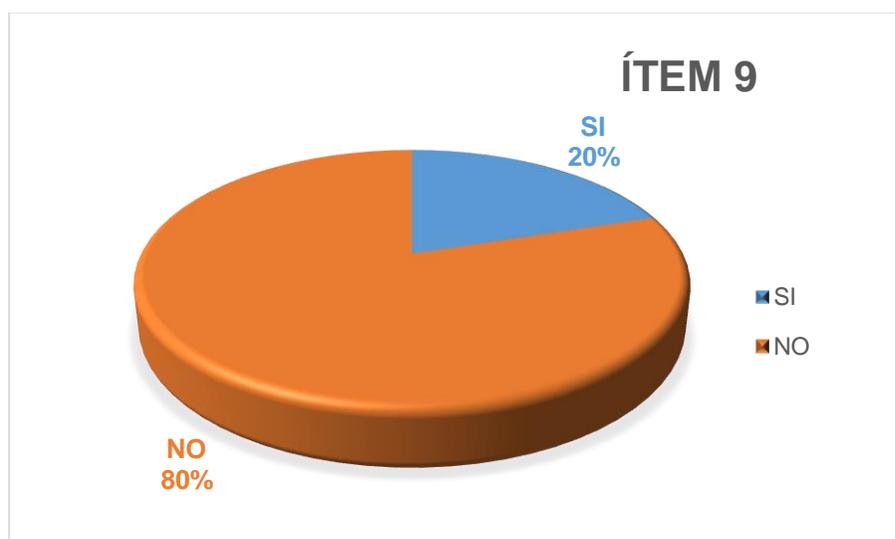


Gráfico 9. Representación de las respuestas del ítem 9 del instrumento.

Análisis: Según los resultados obtenidos, se tiene que el 80% de los miembros de las empresas familiares del contexto geográfico estudiado no posee conocimientos sólidos respecto al empoderamiento corporativo de una empresa y la influencia de ello para su desarrollo y amplitud, por lo cual, se evidencia la necesidad de formar y producir conocimientos adecuados y prácticos en cuanto a ello, lo cual permita que puedan realizar una gestión empresarial más eficiente, centrada en la visión de la empresa como una corporación para el logro de sus objetivos.

Indicador: Visión Corporativa

10. ¿Considera usted que posee una visión corporativa para el empoderamiento de la empresa familiar en pro del bienestar y crecimiento de la misma?

Cuadro 12. Tabulación de respuestas del ítem 10 del instrumento.

POBLACIÓN	RESPUESTAS		TOTAL
	SI	NO	
Empresas familiares	16	4	20
Porcentaje	80%	20%	100%

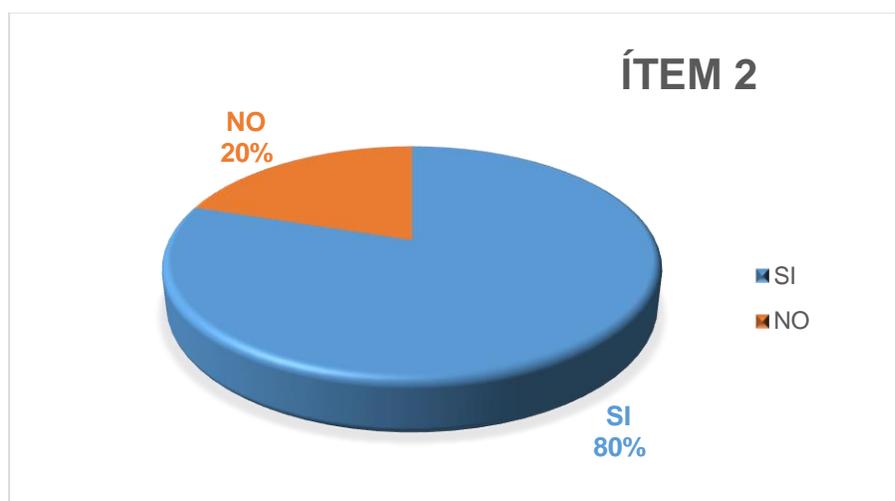


Gráfico 10. Representación de las respuestas del ítem 10 del instrumento.

Análisis: Según el resultado obtenido, se tiene que el 80% de los encuestados asumen poseer una visión corporativa que les atribuye el deseo de obtener un empoderamiento dentro del campo laboral, sin embargo, asumen de igual forma requerir de una planificación estratégica efectiva para lograr accionar en pro de dicha visión. En tanto que, un 20% de los encuestados asumen no poseer una visión corporativa debido a la falta de mayores desarrollos gerenciales y empresariales que conlleve a la empresa a su crecimiento, así como la necesidad de evitar la influencia de conflictos entre familiares dentro de la gerencia y desarrollo de la empresa.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Considerando todo lo anterior, se desprende que, al caracterizar los factores de la cultura organizacional en el contexto de estudio, se tiene que la mayoría de las empresas familiares se conducen a través de decisiones más o menos unilaterales tomadas por los dueños y directores. En estas condiciones no es sorprendente que la estructura de Gobierno Corporativo sea precaria. Este concepto tampoco implica ceremonias o solemnidades especiales, sino que busca construir la visión, misión, valores y estrategias del negocio, incluyendo sus niveles de sostenibilidad y sus prácticas éticas, así como de control. El Gobierno Corporativo no es una ley ni una constitución, sino más bien un reglamento de conductas para iluminar el camino, definir líneas de acción y evitar los riesgos más comprometedores.

Por ello, muchos negocios, incluso grandes y con un buen posicionamiento, siguen arrastrando durante años el sentimiento familiar, la dependencia reverencial hacia los fundadores, los modelos empíricos y la organización jerarquizada en la verticalidad y no en los méritos o resultados. A estas alturas, las empresas ya no son el sueño de un emprendedor, sino máquinas en movimiento que deben ser conducidas con las mejores prácticas y una visión realista que mira primero por el negocio y luego por la familia.

Por otro lado, al determinar la viabilidad y posibilidades de implementación de un Plan Estratégico para que las empresas familiares del contexto estudiado puedan ejecutarlo para lograr su empoderamiento, se halla que, además de la necesidad del mismo, poseen las condiciones económicas y

organizacionales para lograr la ejecución del mismo, lo cual atribuye un factor de crecimiento y mayor desarrollo corporativo para estas permitiendo que alcancen un empoderamiento corporativo efectivo y consolidado.

Sin embargo, el apego a la tradición no es negativo en sí mismo, pero si la empresa se construyó para generar beneficios económicos y asegurar el futuro de la familia, hay que hacer los ajustes cuando sean necesarios. Los fundadores no siempre reconocen que ha llegado el momento de darle forma institucional al negocio, de formalizar la estrategia para que sea sostenible, de identificar los riesgos y de establecer los indicadores para medir resultados y tomar decisiones.

En consecuencia, la falta de un plan estratégico y de una visión de largo plazo para el logro de un empoderamiento corporativo efectivo, van de la mano con la ausencia de procesos estandarizados y de políticas y procedimientos claros, formales y únicos, que puedan ser replicados bajo la forma de sucursales, agencias o franquicias. En tal sentido, se consideró altamente necesario y viable el diseñar un Plan Estratégico cónsono con las necesidades organizacionales de la empresa familiar, basadas en el contexto de la comunidad Los Tamarindos del Municipio San Fernando, Estado Apure.

En este punto, es relevante mencionar que para considerar que una empresa está estandarizada, debe integrar y formalizar tres temas: “Procesos y actividades”, “gente capacitada y con perfil suficiente”, y “tecnología acorde a su complejidad de operación”; donde ninguno de los tres conceptos es más relevante, sino que se consideran complementarios en la búsqueda del crecimiento, permanencia y conservación del valor.

Recomendaciones

Que trabajen en una visión compartida motivada en valores organizaciones y corporativos.

Que logren entender y manejar el conflicto familiar; esto le va a permitir a la familia empresaria tomar decisiones en menor tiempo, moverse más rápidamente en decisiones críticas, y tener una ventaja competitiva.

Crear políticas funcionales para que los acuerdos tácitos e informales, se conviertan en explícitos y transparentes. Esto se refiere concretamente a la elaboración de un código de conducta que fije las reglas del comportamiento entre la familia, y de la familia hacia el exterior, y las políticas o reglas formales que respeten las necesidades, valores de cada generación y la misión de la empresa.

Que visualicen con mayor claridad los valores compartidos, dado que existe una aceptación en cuanto al contenido sustantivo de los valores de la familia empresaria. En una época de crisis organizacional adicionalmente es necesario que la familia tenga un entendimiento consensado sobre la interpretación individual que cada persona hace de esos valores para la empresa y para la familia.

Que logren compartir el poder de acuerdo a la estructura de la empresa. Esto no quiere decir igualdad. En las empresas existen jerarquías. La meta es manejar el poder más eficientemente y con mayor comunicación entre generaciones, entre esposos, entre hermanos o entre primos.

Que fomenten la cooperación, el apoyo y la preocupación genuina entre la familia. Es decir, trabajar en las relaciones interpersonales, para que esta reserva de lazos familiares profundos aflore en los momentos de mayor crisis, manteniendo siempre el respeto jerárquico en armonía con los lazos familiares.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

Estrategias empresariales para el empoderamiento corporativo de las empresas familiares contextualizadas en la cultura organizacional del Sector “Los Tamarindos” del Municipio San Fernando, Estado Apure.

Presentación

El éxito o fracaso de las compañías está atado en gran medida al compromiso organizacional que se haya creado en el tiempo entre empleados y patronos. Ese compromiso se traduce en un alto grado de identificación del recurso humano con las letras y logo que representan, con lo cual se crea una especie de manto invisible que hace que el objetivo de los empleados este alineado a la visión de la compañía, donde el esfuerzo individual hace que los éxitos sean un hecho totalmente previsible. En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional.

Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Por lo tanto, las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo

social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional. Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización. Más aun, es el caso presente en las empresas familiares, las cuales, además de todas estas influencias antes mencionadas, se miran en situaciones más delicadas aun, lo cual refiere al hecho que no solo son empleados y directivos de la empresa, sino que también son miembros de un grupo familiar común. Esta situación, afecta considerablemente el desarrollo de muchas empresas familiares, llevándolas a menguar y desaparecer en muchos casos.

En consecuencia, hoy en día es necesario que las organizaciones familiares diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación, permitiéndoles que reconceptualicen la empresa como un organismo fundamental y no como un simple negocio familiar en el cual pueden evadir sus responsabilidades.

En conclusión, las empresas familiares, contextualizadas en el Sector “Los Tamarindos” del Municipio San Fernando, Estado Apure, requieren establecer

nuevos esquemas gerenciales, basados en la empresa y su desarrollo, lo cual es reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

En tal sentido, todo esto permitirá el logro de un éxito visible y considerable, alcanzando así un empoderamiento corporativo bajo una visión emprendedora que les permitirá elevar los niveles de productividad y competitividad potenciando sus procesos productivos y formas de organización del trabajo, mediante el diseño de nuevas estrategias gerenciales adaptadas a las nuevas realidades, que permiten una mayor versatilidad de las funciones económicas y corporativas de la empresa.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Implementar estrategias empresariales para el empoderamiento corporativo de las empresas familiares contextualizadas en la cultura organizacional del Sector “Los Tamarindos” del Municipio San Fernando, Estado Apure.

Objetivos específicos

Analizar la Cultura Organizacional regional y local para introducir a los miembros de la empresa en un contexto gerencial adaptado a ello, logrando que entiendan la visión de la empresa y sus objetivos.

Implantar nuevas ideas y formas de organización basadas en la empresa, a fin de lograr un desarrollo económico más sólido y un crecimiento corporativo

en calidad y cantidad de producción y beneficios al colectivo, miembros de la empresa y la corporación.

Potenciar los conocimientos técnicos de los miembros para lograr un mayor grado de profesionalización de sus labores, especializando así sus gestiones laborales y organizativas mediante talleres, cursos prácticos, estudios especiales, entre otros.

Evitar la bilateralidad Familia-empresa logrando disociar las circunstancias familiares y las de la empresa, permitiendo de este modo que los problemas familiares entre miembros influyan en el desarrollo de las labores de la empresa.

Evaluar los resultados y readaptarlos para el perfeccionamiento de la empresa y su desarrollo organizacional y corporativo, logrando un mayor avance y crecimiento en su estructura organizativa, evitando nuevos obstáculos ya superados.

Justificación teórica de la propuesta

Sustentados en el contexto de la **Cultura Organizacional**, se tiene que las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia.

Todo esto está relacionado con la cultura. Al respecto Robbins (1991) plantea:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., (p. 439).

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encuentra que la mayoría de autores coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes" (p.169). El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se asume también que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional. Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad" (p. 1). En la misma línea del autor citado se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas.

Delgado (ob. cit), distingue varios niveles de cultura: a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Basados en el contexto del **Empoderamiento Corporativo**, se refiere a los modos en que los empleados se ayudan para establecer políticas en conjunto, a fin de que los miembros de todos los niveles de la empresa tengan alguna forma de poder, los gerentes comparten parte de su autoridad. En las organizaciones totalmente descentralizadas, los equipos de trabajo empoderados toman todas las decisiones, y sólo hay un pequeño equipo ejecutivo en la oficina central que coordina las unidades organizativas.

Según Shein (2001), en cualquier organización con estrategias de empoderamiento, hay una diferencia entre el poder real y el poder percibido. En una organización con un empoderamiento real, las sugerencias que los empleados dan al resto de los miembros están incluidas en las políticas finales. El poder percibido no es el mismo, ya que en este caso los empleados son dirigidos por los gerentes a pensar que su entrada es influyente, pero los líderes en realidad hacen sus propias políticas, independientemente de otras contribuciones.

Por lo tanto, el empoderamiento corporativo, está centrado tanto en la empresa como en sus empleados y miembros, se trata de mantener un equipo de gestión de apoyo, una cultura y un marco de trabajo para los empleados para que éstos compartan ideas con los altos directivos. La organización empoderada gasta dinero en el desarrollo del personal y un producto final de calidad, de manera que les da a los empleados oportunidades para perfeccionar sus talentos e intereses especiales para que velen por lograr producir lo mejor de la empresa. Además, a cambio de este desarrollo, los gerentes también emplean diferentes métodos de reconocimiento de sus logros, incluyendo a las contribuciones que hacen debido a sus talentos desarrollados.

Justificación legal de la propuesta

La presente propuesta gerencial, dirigida a las empresas familiares del Sector “Los Tamarindos” del Municipio San Fernando, Estado Apure, se justifica porque propone una Estrategias Empresariales exitosas basadas en cuatro fundamentos esenciales: Valores, Misión, Visión y Propuesta de Valor para el cliente, todos ellos claramente articulados:

Valores Empresariales: representan las creencias básicas compartidas que rigen el comportamiento individual y grupal en cualquier organización. Definen y representan la forma en que hay que hacer las cosas y, en consecuencia, forman la base de los objetivos estratégicos. Por ello, cada acción que se lleva a cabo en la empresa familiar debe estar alineada con sus Valores empresariales básicos establecidos. De hecho, la diferencia entre el éxito y el fracaso de las organizaciones es que las exitosas consideran sus valores todo el tiempo en todo lo que hacen. Es importante observar que los Valores empresariales de la empresa permanecen estables en el tiempo. Al definir sus valores empresariales en términos útiles, se facilita a los empleados la toma de decisiones y se los ayuda a que se comporten de manera alineada con los valores empresariales fundamentales de la empresa.

Además de definir los Valores empresariales que serán base para la Estrategia empresarial de una organización, es importante también contar con indicadores que midan esos Valores empresariales. Las organizaciones exitosas realizan una evaluación del desempeño de los empleados frente a los Valores empresariales fundamentales como parte de los procesos de revisión de rendimiento.

Misión Empresarial: ésta define su razón de ser, es decir para qué existe la misma. Describe de qué se trata el negocio y afirma su valor agregado. Esta propuesta en curso no solo comunica el propósito de la organización sino que además se alinea con sus Valores empresariales fundamentales. La declaración de la Misión empresarial puede perdurar en el tiempo y no

cambiar, a menos que una modificación en la dirección organizacional dé como resultado un cambio en la naturaleza del propósito de la organización. Una organización que tiene su Misión empresarial alineada con sus Valores empresariales centrales está preparando el escenario para el desarrollo de un Plan de Negocios más coherente y de incentivos y mejoras para el personal.

Visión Empresarial: está construida sobre sus Valores empresariales y es una extensión de su Misión empresarial. Debe incluir un plazo claro (a menudo un horizonte de tres a cinco años) y actuar como una señal en el camino para lograr a la misión empresarial. En esta propuesta desarrollada, se asume un panorama claro y medible de lo que la empresa quiere lograr hacia el futuro. Como resultado, la Visión empresarial proporciona una forma tangible de evaluar sus avances estratégicos en un período de tiempo específico.

Por lo tanto, la Visión empresarial es una imagen de la organización y ayuda a comprender por qué y cómo los actores relacionados a ella pueden apoyarla para lograr sus objetivos y metas. El logro de la Visión empresarial implica un progreso en el logro de la Misión empresarial de la organización. Y porque es de tiempo limitado, la declaración de Visión empresarial puede cambiar después de haber finalizado el período que comprende. La Visión empresarial es o debería ser la meta más importante de una Organización, ya que marca el norte a lograr. Es tan importante el rumbo estratégico que impulsa que amerita que se la valide matemáticamente para asegurar que realmente creará valor.

Propuesta de Valor: Una Propuesta de Valor es el conjunto de beneficios que se darán al Cliente. En otras palabras, es la gran promesa por la cual los clientes de una organización la reconocen frente a sus competidores. La clave del éxito de una propuesta de valor es conocer al cliente objetivo y las propuestas de valor de los competidores, de manera de poder diferenciarse. Hay tres propuestas de valor clásicas, que varían ligeramente según el sector empresarial. Pero generalmente giran en torno a las mismas tres ideas:

Excelencia operacional (ofrecer productos y servicios a un menor precio)

Liderazgo de producto o servicio (actualizar continuamente productos y servicios para mantenerse a la vanguardia)

Personalización (personalización de productos y servicios para satisfacer las necesidades únicas de cada cliente)

Las organizaciones exitosas identifican claramente su propuesta de Valor y cada colaborador dentro de la organización la conoce. Además, alinean la propuesta de Valor con la Misión empresarial, la Visión empresarial y los Valores empresariales para definir y ejecutar una Estrategia Empresarial exitosa.

En resumen, la justificación de la propuesta conlleva como objetivos una visión estratégica que permita el empoderamiento de las empresas familiares contextualizadas en un contexto principalmente financiero, dándoles herramientas para manejar financieramente el crecimiento de la empresa en pro del bienestar de la misma y del colectivo; basada en el cliente orientándoles sobre qué deben hacer por sus clientes y qué beneficios deben darle para premiar su lealtad; en los proceso interno, se busca conocer que hay que mejorar para dar a sus clientes lo que ellos necesitan y esperan de la empresa; y finalmente sobre las capacidades organizacionales, determinando qué habilidades, capacidades, gente, cultura, tecnología, herramientas e infraestructura deben acceder para ejecutar sus procesos para ofrecer un producto final de calidad y un personal capacitado para asumir cualquier cambio dentro y fuera de la empresa.

Plan Estratégico propuesto para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional como Empoderamiento Corporativo en las Empresas Familiares.



Figura 1. Plan Estratégico propuesto para el empoderamiento corporativo de las empresas familiares

PRIMERO: Estudiar la Cultura Organizacional y sumergirse en ella hasta entenderla.

Objetivo: Analizar la Cultura Organizacional regional y local para introducir a los miembros de la empresa en un contexto gerencial adaptado a ello, logrando que entiendan la visión de la empresa y sus objetivos.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. La cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional.

Estrategias de acción propuestas

1. Brindar al personal seminarios de Administración financiera, Gerencia, Gestión Empresarial, entre otros. La finalidad es lograr que los miembros de la empresa conozcan los fundamentos de la Cultura Organizacional desde lo regional hasta lo local para así fundamentar en ellos una visión emprendedora y corporativa, que visualicen en dónde están y hacia dónde se quiere llegar, adaptados a los contextos financieros y empresariales actuales.

2. Establecer un departamento de políticas corporativas, en la cual se asigne la responsabilidad a uno de los miembros, quien tendrá la responsabilidad de analizar constantemente el contexto actual del desarrollo empresarial a nivel regional y local, de modo que pueda brindar orientaciones al resto de los miembros sobre las acciones que se deben tomar para adaptarse a los cambios del mercado, innovaciones de productos finales, costos y beneficios para la empresa.



Figura 2. Desarrollo de la Cultura Organizacional de la empresa familiar

Estrategia: Estudiar la Cultura Organizacional y sumergirse en ella hasta entenderla.				
Objetivos	Acciones	Tiempo	Recursos	Responsables
Consolidar los conocimientos administrativos, gerenciales y empresariales de los empleados.	Seminarios de Administración financiera, Gerencia, Gestión Empresarial	6 horas 1 semana	Material impreso, Equipo de cómputo, Video Proyector	Miembros de las empresas Especialista en Gerencia administrativa.
Controlar las funciones y acciones de los empleados dentro de la empresa.	Establecer un departamento de políticas corporativas	10 horas 1 semana	Material impreso Lápiz Espacio para oficina.	Miembros de las empresas

SEGUNDO: Introducir nuevas formas de hacer y nuevas ideas

Finalidad: Implantar nuevas ideas y formas de organización basadas en la empresa, a fin de lograr un desarrollo económico más sólido y un crecimiento corporativo en calidad y cantidad de producción y beneficios al colectivo, miembros de la empresa y la corporación.

Actualmente, muchas organizaciones operan sobre la base del mantenimiento, lo que significa que continúan haciendo lo que siempre hicieron: si surge un problema se resuelve y se sigue adelante. Antes esto era suficiente, pero ahora ya no. Ahora, la eficiencia y la resolución de problemas son tan importantes como lo han sido siempre, pero, el constante cambio de la sociedad y la economía, precisamos la necesidad de creatividad, innovación y estrategia. Desde ahora y para el futuro, las tres cosas que van a importar en el mundo de los negocios, las empresas y las organizaciones financieras, son tres: Competencia, Capital y Creatividad. Estos son los tres elementos fundamentan el éxito empresarial.

Estrategias de acción propuestas

Motivar: trabajadores motivados suelen ser los más creativos en una compañía, pero antes que motivarlos a través de incentivos económicos, reconocimiento y otros, lo deseable es motivarlos fomentando su participación, dándoles mayor autonomía, dándoles mayor variedad, y generando un ambiente armónico de trabajo.

Generar un ambiente que estimule la creatividad: para generar un ambiente que fomente la creatividad podemos, por ejemplo, promover el trabajo en equipo, la armonía y la buena relación entre los trabajadores, la confianza entre jefes y subordinados, la generación de ideas, entre otros.

Lanzar constantemente nuevos productos: se debe lanzar constantemente nuevos productos al mercado, los cuales no necesariamente tienen que ser totalmente nuevos, sino que a los que ya se tienen modificarle

el diseño, agregarle nuevas funciones o características, cambiarles el empaque, entre otros.

Estar atento a los cambios del mercado: para innovar debemos estar siempre atentos a las nuevas necesidades, a los nuevos gustos, a las nuevas modas y a las tendencias; de tal forma que podamos rápidamente aprovecharlos o reaccionar ante éstos, por ejemplo, diseñando productos que satisfagan las nuevas necesidades.



Figura 3. La innovación y la creatividad de la empresa familiar

Estrategia: Introducir nuevas formas de hacer y nuevas ideas				
Objetivos	Acciones	Tiempo	Recursos	Responsables
Innovar las funciones y productos de la empresa en función de un avance y crecimiento empresarial.	Asambleas de intercambio y discusión.	15 horas 1 semana	Material impreso Papelografos	Miembros de las empresas

TERCERO: Potenciar los conocimientos técnicos.

Finalidad: Potenciar los conocimientos técnicos de los miembros para lograr un mayor grado de profesionalización de sus labores, especializando así sus gestiones laborales y organizativas mediante talleres, cursos prácticos, estudios especiales, entre otros.

La gran debilidad de una empresa familiar suele centralizarse en dos aspectos fundamentales que son: un equivocado modelo de gestión de los recursos y una limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas. Aunque es de reconocer que los fundadores y empleados vinculados al entorno de una empresa familiar son en su gran mayoría trabajadores expertos en procesos operativos, sin embargo, en muchos casos no es así. Tal y como lo plantea Urrea (2003), ya que:

“los procesos de gestión son la mayor falencia de la empresa familiar, resultaría apropiado afirmar que la profesionalización de la organización es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías actualmente” (p. 89).

En igual sentido, miles de empresas exitosas alrededor del mundo han demostrado que mediante procesos de profesionalización del personal es posible desarrollar su máximo potencial las ventajas competitivas propias de una compañía en el ámbito local como internacional.

Estrategias de acción propuestas

Talleres de capacitación técnico-práctico: brindarle al personal que labora en oficios técnicos, operaciones con maquinarias, equipo y otros, una capacitación técnica para mejorar su desempeño, así como el uso de nuevas maquinarias y equipos a fin de poder innovar sus labores y éste pueda apropiarse una nueva visión y desempeño en mejorar sus labores.

Cursos de especialización: incentivar y lograr que los miembros en áreas de labores de oficina puedan especializarse en sus áreas y puestos de trabajo,

logrando así un mayor desarrollo en áreas como: Administración, Contabilidad, Comercio, Gerencia, Producción, entre otros.

Estudios profesionales: Promover el logro de estudios superiores de los miembros, tanto académicos como especializados, logrando su mayor desarrollo a nivel de conocimiento y profesionalización.



Figura 4. Profesionalización de la empresa familiar

Estrategia: Potenciar los conocimientos técnicos de los miembros				
Objetivos	Acciones	Tiempo	Recursos	Responsables
Fortalecer las habilidades y capacidades laborales y técnicas de los empleados.	Talleres de capacitación técnico-práctico	40 horas 2 semanas	Material impreso, Equipo de cómputo, Video Proyector	Miembros de las empresas Especialistas diversas áreas.

Estrategia: Potenciar los conocimientos técnicos de los miembros				
Objetivos	Acciones	Tiempo	Recursos	Responsables
Desarrollar la profesionalización de los empleados para mejorar su grado de instrucción y preparación académica y laboral.	Cursos de especialización	120 horas 12 semanas	Material impreso, Equipo de cómputo, Video Proyector Papel Lápiz.	Miembros de las empresas Especialistas diversas áreas
Consolidar la promoción académica a nivel técnico-universitario, de modo que puedan desarrollar su crecimiento intelectual, personal y profesional.	Estudios profesionales	<i>Según la institución de estudio.</i>	<i>Según la institución de estudio.</i>	Miembros de las empresas Especialistas diversas áreas

CUARTO: Evitar la bilateralidad sentimental Familia-Empresa

Finalidad: Evitar la bilateralidad Familia-empresa logrando disociar las circunstancias familiares y las de la empresa, permitiendo de este modo que los problemas familiares entre miembros influyan en el desarrollo de las labores de la empresa.

A pocos escapa hoy la conveniencia, e incluso la necesidad, de aplicar valores y modos que podríamos llamar “familiares” al mundo de la empresa. Sin embargo, la familia, siendo una institución notoriamente débil, tiene en sus manos la llave del caudal más poderoso de la sociedad: la educación de sus miembros. Cuando la empresa utiliza su poderío y lo lanza sólo visualizando sus objetivos económicos, corre el riesgo de cortar las alas de su futuro, depredando a quien en último término es su proveedor más importante de empleados: la familia. Es un círculo vicioso: la empresa exige demasiado tiempo, los empleados descuidan la familia, la empresa sólo contrata personal que pueda dedicarle todo su tiempo, la familia entra en crisis y descuida su actividad educadora y con ello la empresa pierde su mejor departamento de reclutamiento y formación de personal.

Desde luego que no se puede generalizar, lo importante es evitar conflictos futuros por problemas de comunicación derivados de la lucha por el control, el poder y la competencia entre los padres y sus hijos. Lo importante para prevenir la presencia de este conflicto, es iniciar oportunamente un proceso de sucesión donde la continuidad de la empresa esté garantizada, donde la seguridad patrimonial de todos. Por tal razón, para evitar este riesgo, se procura la implantación de órganos de gobierno efectivos, en este caso, la operación de un Consejo de Administración que puede prevenir decisiones negativas de los hijos que están al frente del negocio familiar.

Estrategias de acción propuestas

1. Desarrollar e implementar las normas internas de la empresa: la finalidad es regular las acciones y conductas de los miembros en cuanto a situaciones de trabajo y conflictivas, de modo que todos puedan tener un lineamiento para proceder en estos casos.

2. Implementar reuniones en contextos deferentes: Es decir, realizar reuniones y conversatorios para solucionar casos específicos de ámbito familiar, de modo que esto no afecte el desarrollo de la empresa, dejando estas situaciones ajenas a la empresa; y para situaciones referidas a la empresa, realizar asambleas y reuniones en las cuales no se mezclen las diferencias y conflictos familiares, sino velar por una solución efectiva en beneficio del buen funcionamiento de la empresa.

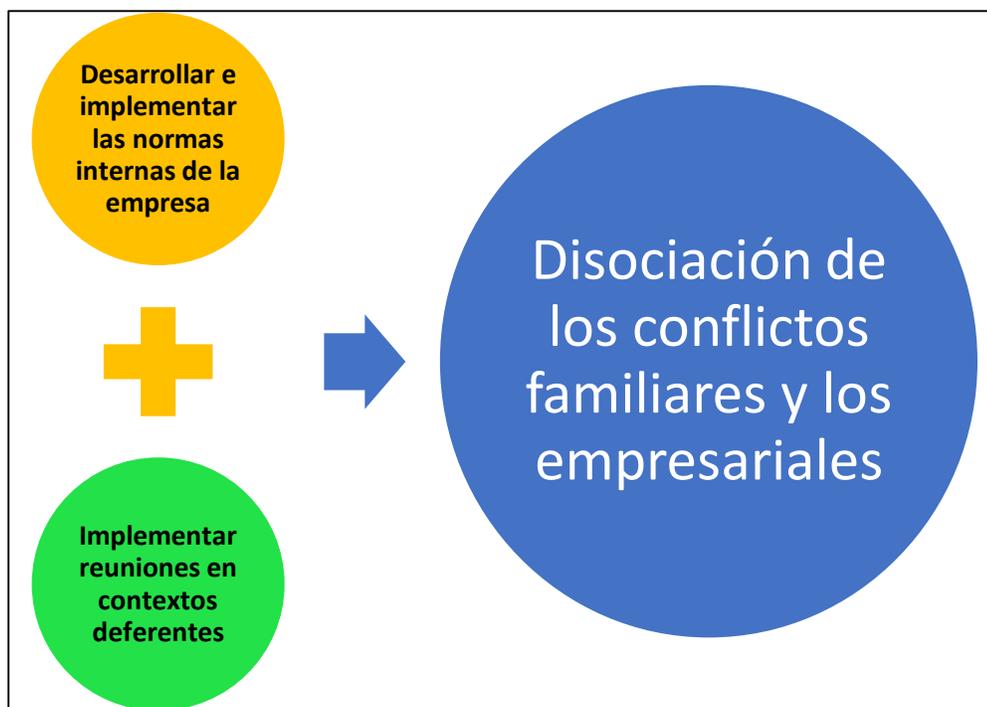


Figura 5. Resolución de problemas familiares y empresariales

Estrategia: Evitar la bilateralidad sentimental Familia-Empresa				
Objetivos	Acciones	Tiempo	Recursos	Responsables
Instaurar cronogramas de asambleas con temáticas específicas dirigidas a la resolución de problemas y casos especiales necesarios por la empresa.	Asambleas de miembros para casos específicos	A convenir	A convenir	Miembros de las empresas

QUINTO: Evaluar los resultados y readaptarlos al desarrollo de la empresa

Finalidad: Evaluar los resultados y readaptarlos para el perfeccionamiento de la empresa y su desarrollo organizacional y corporativo, logrando un mayor avance y crecimiento en su estructura organizativa, evitando nuevos obstáculos ya superados.

Las estrategias propuestas en los componentes anteriores permiten considerar los cambios organizacionales que afectan a las empresas a nivel regional y local, y esto es de vital importancia para que las empresas familiares puedan fundamentar su readaptación a esos cambios socioeconómicos y organizacionales de las sociedades cambiantes. Lo esencial es tomar dichos aspectos como principios para sustentar un análisis de la empresa y poder adaptarla a un desarrollo acorde a dichos cambios. Por ello, se recomienda a los dirigentes de las empresas familiares analizar el contexto organizacional y ejecutar las acciones necesarias para mantener la empresa adaptada al nuevo contexto empresarial para así lograr su empoderamiento corporativo.

Estrategias de acción propuestas

1. Analizar la cultura organizacional en los contextos de cambio actuales: se asume como un principio de análisis del desarrollo empresarial y corporativo de las empresas, para lograr describir los cambios organizacionales y poder ajustar la empresa a ello.

2. Desarrollar estrategias fundamentadas en una cultura organizacional actual para su empoderamiento: dichas acciones estratégicas mencionadas anteriormente en los componentes ya descritos, tales como cursos, seminarios, talleres, estudios especializados, reuniones familiares, reuniones empresariales, convivencias, entre otros.



Figura 6. Análisis del contexto y readaptación de la empresa

Estrategia: Evaluar los resultados y readaptarlos al desarrollo de la empresa				
Objetivos	Acciones	Tiempo	Recursos	Responsables
Valorar los resultados estratégicos de las acciones aplicadas en pro del empoderamiento corporativo de la empresa.	Reuniones participativas de planeación y evaluación empresarial.	3 horas	Material impreso, Equipo de cómputo, Video Proyector Papel Lápiz.	Miembros de las empresas

Factibilidad de la propuesta

Análisis técnico

Desde el punto de vista técnico, la propuesta plantea una serie de necesidades de equipos y materiales requeridos para el logro de los objetivos planteados, de lo cual, se especifica de forma estratégica según los parámetros de la presente propuesta:

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	EQUIPOS Y MATERIALES
Estudiar la Cultura Organizacional y sumergirse en ella hasta entenderla.	Seminarios de Administración financiera, Gerencia, Gestión Empresarial. Establecer un departamento de políticas corporativas	Material impreso, Equipo de cómputo, Video Proyector, Hojas blancas, lápices.
Introducir nuevas formas de hacer y nuevas ideas	Asambleas de intercambio y discusión	Material impreso Papelografos
Potenciar los conocimientos técnicos de los miembros	Talleres de capacitación técnico-práctico	Material impreso, Equipo de cómputo, Video Proyector
	Cursos de especialización	Material impreso, Equipo de cómputo, Video Proyector Papel Lápiz
	Estudios profesionales	<i>Según la institución de estudio.</i>
Evitar la bilateralidad sentimental Familia-Empresa	Asambleas de miembros para casos específicos	A convenir
Evaluar los resultados y readaptarlos al desarrollo de la empresa	Reuniones participativas de planeación y evaluación empresarial.	Material impreso, Equipo de cómputo, Video Proyector Papel Lápiz

Análisis económico

Esta propuesta plantea el uso de los recursos básicos que posea la empresa, de modo que puedan ejecutar las acciones considerando sus capacidades personales y empresariales, requiriendo solamente convenir los aportes que solicite el o los especialistas que brinden las asesorías, talleres y cursos a los miembros de la empresa que lo solicite. En tan sentido, se presenta un estimado aproximado que debe asumir la empresa para el desarrollo de esta propuesta estratégica:

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN DEL RECURSO	COSTOS
Seminarios de Administración financiera, Gerencia, Gestión Empresarial. Establecer un departamento de políticas corporativas	Material impreso Equipo de cómputo Video Proyector Hojas blancas Lápices. Especialista	Bs. 300 Bs.0 (todas poseen) Bs. 0 (es opcional) Bs. 1500 Bs. 500 Bs. 3000 Total Bs. 5300
Asambleas de intercambio y discusión	Material impreso Papelografos	Bs. 300 Bs. 500 Total Bs. 800
Talleres de capacitación técnico-práctico	Material impreso, Equipo de cómputo, Video Proyector	Bs. 500 Bs.0 (todas poseen) Bs. 0 (es opcional) Bs. 500
Cursos de especialización	Material impreso, Equipo de cómputo, Video Proyector Papel Lápiz	Bs.0 (todas poseen) Bs. 1500 Bs. 500
Estudios profesionales	<i>Según la institución de estudio.</i>	Bs. 0 (es individual) Total Bs. 3000
Asambleas de miembros para casos específicos	A convenir	Bs. 0 (es discursiva) Total Bs. 0
Reuniones participativas de planeación y evaluación empresarial.	Material impreso, Equipo de cómputo, Video Proyector Papel Lápiz	Bs. 300 Bs.0 (todas poseen) Bs. 0 (es opcional) Bs. 1500 Bs. 500 Total Bs. 2300
TOTAL Bs.		11400

Análisis Operacional

En el contexto operativo de las estrategias propuestas, se tiene principalmente la participación de los miembros de las empresas, y de igual forma el cúmulo de especialistas que cada empresa considere necesario, según sean las áreas que ésta requiera fortalecer.

Análisis temporo-estratégico

En esta propuesta, se considera indispensable las actividades a ejecutar dentro de la empresa, es decir, que los miembros pueden realizar estudios profesionales que son alternos a sus actividades laborales, pero impulsados por la empresa y sus dirigentes principales.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO
Estudiar la Cultura Organizacional y sumergirse en ella hasta entenderla.	Seminarios de Administración financiera, Gerencia, Gestión Empresarial.	6 horas 1 semana
	Establecer un departamento de políticas corporativas.	10 horas 1 semana
Introducir nuevas formas de hacer y nuevas ideas.	Asambleas de intercambio y discusión.	15 horas 1 semana.
Potenciar los conocimientos técnicos de los miembros	Talleres de capacitación técnico-práctico	40 horas 2 semanas
	Cursos de especialización	120 horas 12 semanas
	Estudios profesionales	Según la institución de estudio.
Evitar la bilateralidad sentimental Familia-Empresa.	Asambleas de miembros para casos específicos	A convenir
Evaluar los resultados y readaptarlos al desarrollo de la empresa.	Reuniones participativas de planeación y evaluación empresarial.	3 horas
TOTAL TIEMPO ESTIMADO DE EJECUCIÓN		194 Horas 18 Semanas 5 Meses

BIBLIOGRAFÍA

- Andueza, M. (2011). El Proyecto de Investigación. Editorial. Trillas.
- Arias, Fidas G. (2010). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. 3ra. Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Balestrini, M. (2011). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. Séptima edición. Caracas. Consultores Asociados OBL
- Ballesteros, Luis (2012). Las empresas familiares y su desarrollo organizacional. 2º Edición. Ediciones Morata. Barcelona. España.
- Becerra, A. (2011). El nuevo rol de la empresa familiar como impulso a la economía local. Editorial Paidós. México 2011.
- Bertalanffy (1976). Teoría General de Sistemas. New York: George Braziller, revised edition 1976: ISBN 0-8076-0453-4.
- Casanova, M. (2012). Los nuevos enfoques corporativos desde la visión empresarial de la familia en el contexto de la gerencia institucional. Artículo de Investigación publicado. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.
- Chiavenato, I. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima Edición. Editora McGraw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Publicada en la Gaceta Oficial Número 36.860, del jueves 30 de diciembre de 1999. Caracas, Venezuela.
- Davis, E. (2000). Empresas Familiares vs Corporaciones: Generación a Generación. D.F. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Delgado P. (2001). Psicología de la Calidad de Vida Laboral. Trabajo, trabajador y consecuencias del trabajo sobre el trabajador. Primera Edición. Editorial: Panapo.
- Gallo, M. (2009). Claves para el Triunfo Empresarial en Familia. Trabajo doctoral publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- García y Dolan (2003). Las Organizaciones en el Nuevo Paradigma Económico. Primera Edición. Ediciones: Gestión 2000.
- Granell, H. (2004). La Empresa Familiar: Cómo dirigirla para que perdure. España: Ediciones Deusto S.A.
- Greiner, K. (2003). La Continuidad de la Empresa Familiar. Primera Edición. Ediciones: Gestión 2000.
- Hernández y otros. Et.Al. (2010). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). Metodología de la Investigación. D.F. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, Sampieri R. y otros (2010). Metodología de la Investigación. 4ta Edición. México. McGraw-Hill.
- Hurtado, de Barrera, Jacqueline (2008) Metodología de Investigación. 3ª. Edición. Ediciones Quirón-Sypal. Caracas. Venezuela.
- Kenneth Gergen (1973). El Construccinismo Social. La Habana: Editorial Academia.
- La Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal (2010). Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario. Caracas, martes 21 de diciembre de 2010. Venezuela.
- Ley de los Consejos Comunales (2010). Gaceta Oficial Extraordinaria Número 39.335. 28 de diciembre de 2009.
- Marín, Guillermo (2009). Las Políticas para la Confección de una Carta Magna en la Empresas Familiares Constructoras del Estado Carabobo. Trabajo

de Grado no publicado. Universidad Bicentenario de Aragua. Estado Aragua, Venezuela.

Medina, J. (2011). Factores de Éxito de las Empresas Familiares. Estudio de caso de una empresa de autotransportes. Universidad Central de Venezuela. Tesis Maestría publicada. Caracas. Venezuela.

Montero C. y Ferrer C. (2009). Empresas de Tercera Generación: ¿Quién lleva el control?. Tercera edición. McGraw-Hill.

Morris, J. (2008). La Empresa Familiar. Ed. Granica. Madrid.

Sharma y Chrisman (2007). Hacia una Conciliación de las Cuestiones de Definición en el campo de la Iniciativa Empresarial de las Empresas. Emprendimiento. Teoría y práctica. Edit: Jai-Press.