AAS 2173

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Trabajo de grado

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL A LA EMPRESA FAMILIAR "CONFECCIONES LORDIZ"

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Diana White Márquez

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor Ricardo Petit

Caracas, Noviembre de 2012

Dedicatoria

A mi madre por ser mi ejemplo a seguir y mi guía en todos los retos que he emprendido a lo largo de mi vida.

Agradecimientos

A Dios, por permitirme culminar satisfactoriamente una meta personal e iluminarme a lo largo de todo el proceso.

A la Universidad Católica Andrés Bello, por nuevamente abrirme sus puertas para seguir siendo un profesional de calidad

A todo el equipo del post grado, por sus conocimientos y tiempo, especialmente al profesor Ricardo Petit por su guía, entusiasmo y sencillez para afrontar la vida

A mis maravillosos compañeros y amigos que desde el principio estuvieron brindándome su apoyo y colaboración para que juntos lográramos esta meta.

A la junta directiva de la empresa Confecciones Lordiz, por abrirme sus puertas y confiar en el trabajo que se estaba realizando.

ÍNDICE GENERAL

Introducción 9

Capítulo I. Problema de Investigación

I.1 Planteamiento del problema 10

I.2 Justificación del problema 11

I.3 Objetivos de la investigación 12

I.3.1 Objetivo General 12

I.3.2 Objetivos Específicos 12

Capítulo II. Marco Organizacional

II.1 Reseña histórica de la organización 13

II.2 Naturaleza del negocio 14

II.3 Lineamientos Estratégicos y estructura 15

Capítulo III. Marco Teórico y referencial

III.1 Antecedentes de la investigación 17

III.1.1 Empresas familiares 20

III.1.1.1 Historia de las empresas familiares 22

III.1.1.2 Modelos de empresas familiares 25

III.1.1.3 Características de las empresas familiares 30

III.1.1.4 Ventajas y desventajas de las empresas familiares 31

III.2 Cambio en las organizaciones 34

III.3 Desarrollo Organizacional 35

III.3.1 Definición de Desarrollo Organizacional 37

III.3.2 Administración del proceso de Desarrollo Organizacional 38

III.3.2.1 El Diagnóstico 38

III.4 Teoría de los Sistemas Abiertos 42

III.4.1 Convergencia entre los sistemas abiertos y las organizaciones 44

III.5 Perfilamiento Estratégico de las organizaciones 44

III.5.1 Etapas del perfilamiento estratégico 45

III.5.2 Componentes del perfilamiento estratégico 46

Capítulo IV. Marco Metodológico

IV.1 Tipo de investigación 48

IV.2 Tipo de investigación según fuente de datos trabajados 49

IV.3 Tipo de investigación según el momento en que se recogen los datos 50

IV.4 Técnicas e instrumentos 50

IV.4.1 Entrevistas 50

IV.4.2 La Observación 51

IV.5 Población y muestra 51

IV.6 Procedimiento 52

Fase I 52

Fase 2 53

IV.7 Operacionalización de las variables 53

Capitulo V. Análisis y discusión de resultados 56

Capítulo VI. Conclusiones 60

Capítulo VII Recomendaciones 61

Referencias Bibliográficas 62

INDICE DE GRAFICOS Y TABLAS

Gráfico 1. Distribución de la Muestra por Sexo 16

Gráfico 2. Representación del sistema de Empresas Familiares 25

Tabla 1. Valores del sistema familiar y de negocios 27

Gráfico 3: Modelo de los tres círculos 28

Gráfico 4. Modelo de los Cinco Círculos 29

Gráfico 5. Modelo de Sistemas abiertos 43

Tabla 2: Operacionalización de variables 54

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL A LA EMPRESA FAMILIAR "CONFECCIONES LORDIZ"

Alumno: Diana White
Asesor: Ricardo Petit

Resumen

La empresa familiar Confecciones Lordiz cuenta con más de 40 años de trayectoria en la industria textil Venezolana confeccionando piezas de vestir de diferentes estilos. Actualmente se encuentra en la sucesión de un miembro familiar y está sufriendo una depresión en su cartera de clientes que repercute directamente en su producción y en las ganancias percibidas por ello.
El objetivo de esta investigación se basó en la elaboración de un diagnostico organizacional que permitió identificar las áreas de mejora y realizar una propuesta de intervención que apuntó a disminuir o cerrar las brechas encontradas.
El enfoque teórico a seguir fue el de sistemas abiertos de French y Bell (1996) y el método que se utilizó para comprobar la hipótesis fue la observación y la entrevista semi estructurada a la gerencia de la empresa compuesta por tres personas con el fin de conocer sus percepciones con relación a la organización y su realidad para posteriormente tabular sus resultados y presentar una propuesta de intervención. Se realizó una investigación aplicada bajo el modelo de investigación acción (Yaber, 2007, p.38), primaria, cualitativa, descriptiva, de campo y transversal.
Esta investigación permitió diagnosticar a la organización Confecciones Lordiz de tal manera de identificar fallas y proponer planes acción dando paso a una posterior fase de intervención.

Palabras claves: empresa familiar, diagnostico, sistemas abiertos, sucesión, cambio

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones suelen ser entes cambiantes y muy dinámicos que tienen interacción interna y externa con la capacidad de redefinirse y adaptarse a situaciones y entornos cambiantes con el fin de perdurar en el tiempo.

En tal sentido, por ser el cambio un proceso dinámico y permanente en la vida de las organizaciones ya sea por causas externas o internas y que se caracteriza por mostrar una situación que se modifica, es necesario plantear nuevos escenarios y actuar con diferentes criterios y comportamientos.

En todo proceso de cambio organizacional es necesario realizar un diagnóstico el cual pueda determinar la situación actual de la organización de tal manera que puedan identificarse y establecerse planes de acción y cerrar brechas.

Bajo ésta premisa, la investigación que a continuación se presenta se centra en un diagnóstico organizacional a la empresa Confecciones Lordiz, empresa familiar de más de 40 años en el mercado venezolano que actualmente se encuentra en el proceso de involucrar a un miembro familiar que a corto plazo estará asumiendo las riendas del negocio de cara a futuro.

Las técnicas utilizadas fueron la entrevista y la observación a través de las cuales se obtuvo información valiosa para obtener resultados y presentar conclusiones y recomendaciones orientadas a crear un perfilamiento estratégico de Confecciones Lordiz en el mercado textil venezolano.

CAPITULO I - PROBLEMA DE INVESTIGACION

I.1 Planteamiento del Problema

Desde sus inicios en la década de los 70´s, Confecciones Lordiz había tenido un crecimiento acelerado en su cartera de clientes. Para finales de los 90´s, la depresión del país causó una disminución en sus clientes potenciales y hasta la fecha la meta año a año de la empresa ha sido la subsistencia. Hace un año atrás, el hijo menor de los actuales dueños de la empresa decidió inmiscuirse en los negocios familiares conformando el área administrativa de la misma.

A pesar de contar con pocos clientes, los dueños de la empresa, tienen como proyecto seguir creciendo y ampliar no solo su portafolio de productos sino expandirse y poder ofrecer sus servicios a otras empresas a nivel nacional.

En conversaciones pre diagnóstico con los dueños de la empresa, se ha identificado algunos problemas que limitan el logro de sus metas y el objetivo de crecimiento que actualmente es sólo un deseo. De acuerdo a lo anterior, se observó que una de las principales razones es la ausencia de planificación estratégica que permita abordar y capturar nuevos clientes.

Con base en esta demanda planteada por los dueños principalmente por el nuevo integrante a la cabeza de la empresa de Confecciones Lordiz, se efectuó un diagnóstico exhaustivo a la organización con el fin de exponer aquellos problemas no identificados y proponer mejoras a cada uno de los puntos encontrados.

Para lograr el objetivo de la presente investigación, se propone recolectar información a través de la observación directa; entrevistas a los miembros de la

organización y a la directiva de la empresa. Nos enfocaremos en la Investigación – Acción (Yaber, 2007, pág. 38) considerando la posición actual de Confecciones Lordiz el cual carece de un perfilamiento estratégico que oriente sus planes a la corto, mediano y largo plazo. Ante esta situación debemos preguntarnos:

Pregunta de Investigación

¿Cuáles deben ser las acciones a seguir para que Confecciones Lordiz pueda fortalecer su posición de mercado con los clientes actuales y generar las bases para un crecimiento a futuro?

I.2. Justificación de la Investigación

Producto del contacto inicial y la evaluación previa con los directivos, se identificó una principal necesidad en la empresa la cual apunta a incrementar su cartera de clientes y por tanto la productividad. Desde el punto de vista del Desarrollo Organizacional, surge la necesidad de lograr un perfilamiento estratégico que impulse a la empresa hacia su objetivo de expansión y rentabilidad.

Adicionalmente permitió conocer la dinámica actual de la organización y a partir de allí, se enfocaron los esfuerzos hacia aquellos elementos que realmente aportan valor de acuerdos a las necesidades de sus potenciales clientes.

En este proceso también se permitió identificar las necesidades de empleados, clientes, y propios de la organización lo cual permitió plantear o replantear los objetivos de la misma en un corto, mediano o largo plazo.

La información obtenida en este diagnóstico permitirá definir estrategias de intervención orientadas a generar acciones que permitan superar las dificultades y potenciar las fortalezas y oportunidades de mejora de la organización en estudio.

I.3. Objetivos de la investigación

I.3.1 Objetivo General

Elaborar un Diagnostico Organizacional a la empresa familiar Confecciones Lordiz con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora que impulsen su desarrollo en el mercado.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las causas que puedan estar generando un retraso en su crecimiento en el mercado

- Analizar la situación de la empresa desde la perspectiva de su junta directiva

- Identificar posibles acciones que impulsen a la empresa a posicionarse ante el mercado de la confección textil.

- Establecer fortalezas y oportunidades de mejora.

CAPITULO II – MARCO ORGANIZACIONAL

II.1. Reseña Histórica de la organización

Confecciones Lordiz C.A fue creada en el año de 1971 por el Sr. Lorenzo Díaz. Español de nacimiento viene a Venezuela en el año de 1970 buscando mejores oportunidades económicas.

Para el momento, en Venezuela se desarrollaba el boom textil que permitió orientar y desarrollar la empresa hacia este rubro comercial ya que era un nicho de mercado en constante ascenso.

Con poco capital adquirió sus primeras 6 maquinas de segunda mano para iniciar el negocio confeccionando ropa interior masculina. Solo 6 obreras le fueron suficientes para sostener las peticiones de su primer cliente: Manufacturas Dakota.

Posteriormente, se fueron agregando a su portafolio, otros clientes con intereses distintos al inicial. Para el año de 1979, Bambino y FILA perfilaban como dos clientes de gran potencial los cuales solicitaban la confección de camisas. A partir de este momento, Confecciones Lordiz cambia su producción y comienza la elaboración de esta prenda de vestir.

Con el incremento de sus clientes y las ganancias que el negocio estaba generando, adquirió 15 maquinas de coser adicionales debido al aumento de la producción.

Para mediados de los años 80, se incorpora a las filas de la empresa, Lorenzo Díaz hijo, con el fin de conocer el negocio que con tanto esfuerzo su padre había levantado. Durante esta década, el incremento de la producción fue

tal que el activo se incremento en 40 maquinas de coser y 5 planchas. Se sumaron a la fila de clientes Johnson & Johnson, Procter & Gamble entre otros.

En el año de 1999 y tras el cierre y desaparición de actividades en el país de grandes corporaciones, Confecciones Lordiz sufre una depresión importante porque muchos de sus clientes decidieron abandonar el país.

Para este mismo año su creador y fundador fallece, tomando la batuta del negocio su hijo Lorenzo Díaz. Tras algunos meses de baja producción y afrontando el despido de más de la mitad de su plantilla de trabajadores, la empresa comienza nuevamente una etapa de captación de nuevos clientes.

El inicio fue muy duro debido a que las condiciones del país habían cambiado abruptamente en el ámbito económico, político e incluso legal y la materia prima que en años anteriores era colocada por la empresa, representaba para el momento un incremento en los costos muy elevado y una ganancia que solo aportaba para cancelar los servicios básicos de la compañía.

II.2 Naturaleza del Negocio

Pese a las dificultades económicas por las cuales estaba atravesando la empresa, el sucesor de su fundador ahora acompañado de su esposa, deciden buscar clientes pequeños que tuvieran la necesidad de obtener el producto final de confección.

Para ello, se aliaron con Confecciones HRD y la también empresa venezolana Ovejita con el fin de incrementar la producción de confección con la diferencia de que el cliente entregue la materia prima en su totalidad. De esta manera Confecciones Lordiz solo se estaría encargando de confeccionar las piezas entregadas y convertirlas en el producto final que sus clientes exhiben en las tiendas.

Desde hace un par de años atrás, están incursionando en la confección de pantalones de seguridad industrial y uniformes para compañías de seguridad física. Su plantilla actualmente es de 15 obreros quienes garantizan la operatividad de la empresa pero desean aumentar el número de clientes para una mayor producción.

Desde hace un año para acá, el hijo mayor de Lorenzo Díaz hijo ha tomado las riendas del negocio junto a su padre organizando la empresa en el ámbito administrativo.

II.2 Lineamientos Estratégicos y Estructura

Por ser un negocio familiar que inicialmente fue constituido como medio de manutención de familia, no ha existido la inquietud de realizar un plan estratégico como negocio que permita identificar a la empresa con una misión, visión y valores. De igual manera, no cuenta con políticas y normas definidas.

La estructura organizativa de Confecciones Lordiz se encuentra representada de la siguiente manera:

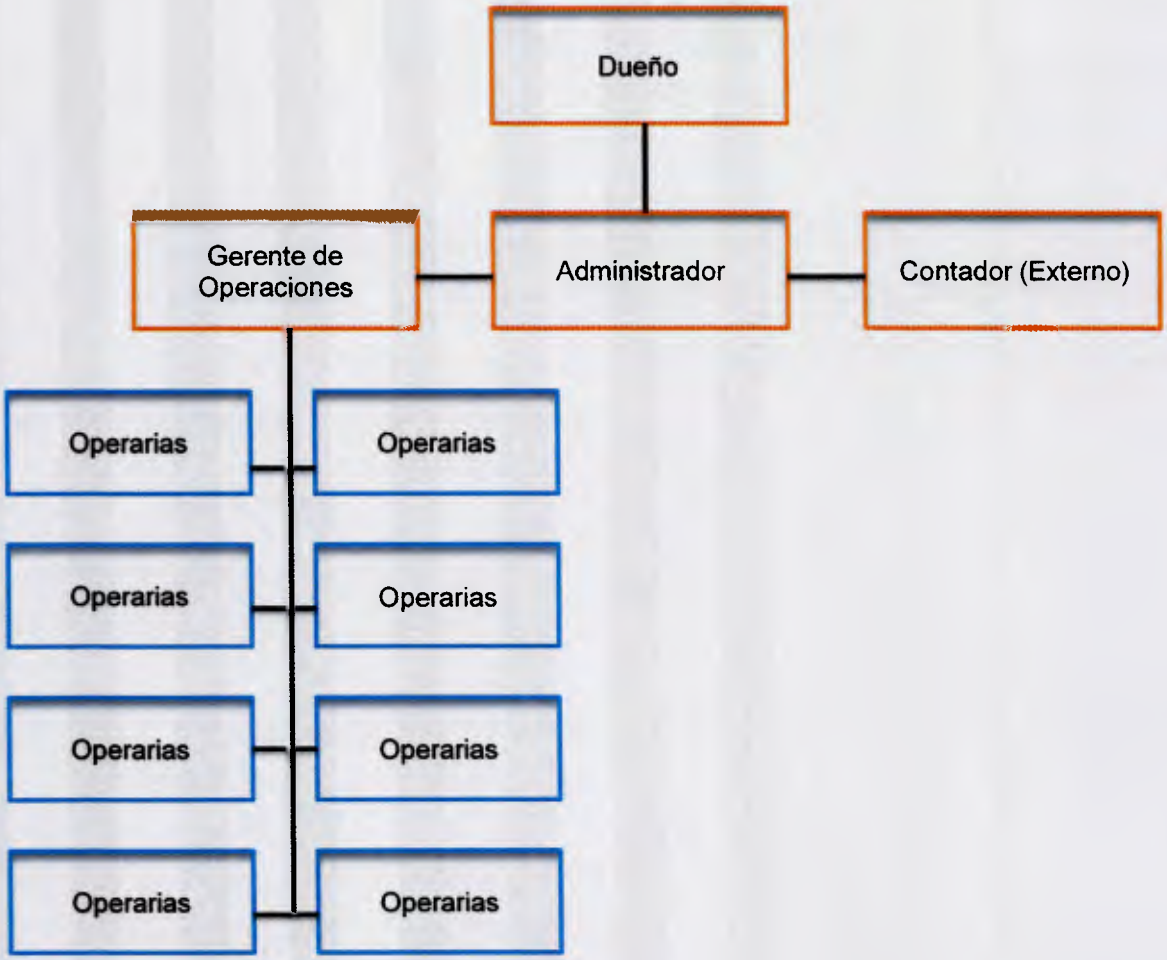

Grafico #. 1 *Organigrama Confecciones Lordiz*

CAPITULO III. MARCO TEORICO Y REFERENCIAL

III.1. Antecedentes de la Investigación

Una de las características de la sociedad moderna es que el hombre pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones de las cuales depende para vivir. Estas se crean con un propósito claro, donde se busca alcanzar objetivos definidos, cada vez más a menor costo.

De acuerdo a Chiavenato (2002) una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común. (p.7).

Plantea que las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos; esto quiere decir que las mismas se crean con un propósito definido, y que se planean para conseguir metas; además, se reconstruyen (se reestructuran y se redefinen), a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante (Chiavenato 2002).

Según el planteamiento de Katz y Kahn (1995), los organismos vivos, ya sean organismos biológicos u organismos sociales, dependen del ambiente externo y por ello deben ser considerados como sistemas abiertos. En tal sentido, Katz y Kahn (1995), consideran a la organización como un sistema abierto, donde existe interdependencia entre los diferentes subsistemas que lo integran lo que hace que se afecten entre sí.

De igual manera, Chiavenato (2002) apoyando al modelo de Katz y Kahn (1995) plantea que la organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto, el cual está en continua interacción con el ambiente y adquiere un estado estable o equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación de energía o trabajo. Sin el flujo continuo de entradas, transformación y flujo de salida, no podría sobrevivir.

Además del intercambio con el ambiente interno y externo, las organizaciones están constituidas por grupos o individuos; en este sentido, Shaw (1976 c.p Salazar y cols, 1992) define a un grupo como dos o más personas que interactúan unas con otras en forma tal que cada persona influye y es influida por cada una de las otras personas.

Edgar Schein (1982), define la organización como: "La coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad" (p.14).

Características de las organizaciones

1. Complejidad: A mayor división del trabajo habrá más complejidad horizontal y verticalmente con el fin de crear jerarquías y mejorar los procesos de control

2. Anonimato: el énfasis radica en las tareas y no en las personas, considerando mas al cumplimiento de objetivos que a la persona quien los realiza
3. Rutinas estandarizadas: vías comunicacionales y procesos se realizan de la misma manera

4. Estructuras personalizadas no oficiales: creación de grupos informales paralelos a la organización formal

5. Tendencia a la especialización y la proliferación de las funciones: se separan las líneas de autoridad formal de las habilidades o competencias técnicas.

6. Tamaño: determinado por el número de colaboradores y dependencias que conforman la organización.

Existen diversas clasificaciones de los grupos. Para esta investigación se toma en cuenta aquellos que son informales y formales. En el caso de los primeros, se originan de manera espontánea con el fin de satisfacer una necesidad en común; los segundos están constituidos por una organización social, no gubernamental, con propósitos y características estructurales específicas (Prohansky y Seidenberg, 1965 c.p Salazar y cols, 1992).

Partiendo de las organizaciones desde el punto de vista laboral, Dessler (1988), las distingue en dos tipos dependiendo de las tareas que estas lleven a cabo:

1. Las organizaciones destinadas a ejecutar labores previsibles y de rutina. En estas empresas lo relevante es la eficiencia, dando especial énfasis a la división del trabajo y al cumplimiento de las reglas y normativas a través de un liderazgo directivo

2. Las organizaciones de investigación y desarrollo que cumplen tareas imprevisibles y no rutinarias, exaltando la creatividad y la iniciativa. Tienden a ser abiertas y orgánicas siendo los cargos pocos especializados con un tipo de liderazgo participativo.

El objetivo fundamental de toda organización es atender sus propias necesidades y a la vez, atender las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes o servicios por los cuales recibe una compensación económica. Las personas forman una organización o se vinculan a algunas de ellas porque esperan que su participación satisfaga sus necesidades personales, para lo cual están dispuestas a incurrir en ciertos costos o hacer esfuerzos, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos que esto implique (Chiavenato, 2002).

Para que cualquier organización tenga éxito, debe considerar al factor humano y su comportamiento. La forma en que los mismos actúan va a depender de un conjunto de valores y presunciones, relacionados entre sí, que dirigen y gobiernan su comportamiento.

Para efectos de ésta investigación, nos estaremos enfocando en un tipo de organización en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común. Estaremos haciendo referencia a las empresas.

III.1.1 Las Empresas Familiares

De acuerdo a Vadillo Bueno (2007), la Empresa Familiar se define como "Aquella en la que el control accionario está en manos de los cónyuges ó de 2 ó más miembros consanguíneos de una familia y en la que trabaja más de un familiar también consanguíneo, pudiendo ser o no los inversionistas".

Por otra parte, Cumming y Worley (2008), comentan que conforme a la definición más común la empresa familiar es un negocio donde una familia (o

familias) es la dueña o controla la administración. Así pues, tienen varias ventajas competitivas que no encontramos en otras compañías: mayor lealtad de los empleados (parientes y no parientes), capacidad de entrar y salir rápidamente de nichos del mercado gracias a su forma flexible de organización, a su orientación de largo plazo, mayor atención a la calidad debido a la reputación de la familia y a su interés por la comunidad y los beneficios de ser propiedad privada.

La Asamblea General GEEF, celebrada el día 27 de marzo de 2008, ha consensuado el siguiente concepto de empresa familiar: "Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo (s) o herederos directos del hijo(s).

2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social".

Rodriguez Oscar (2009) la denomina como "una empresa con características específicas que pertenece, en su mayor parte, a una persona o varios miembros de su familia".

III.1.1.1 Historia de las empresas familiares

La empresa familiar, como campo de estudio en la economía y especialmente en el escenario de los estudios gerenciales, es un fenómeno relativamente nuevo que se inició formalmente en 1985 en Estados Unidos con el profesor John Davis de la Universidad de Harvard. Desde entonces, instituciones académicas y empresariales han mostrado un creciente interés por su estudio, debido a la gran influencia de este tipo de empresas en la actividad económica mundial.

Las empresas familiares como Levi Strauss, Cargill y Kikkoman (fundada en 1630) figura entre los tipos más diversos y menos conocidos, Antaño consideradas como negocios de "papá y mamá", se olvida que 40% de las empresas incluidas en Fortune 500, entre ellas Wal- Mart y McGraw – Hill, son propiedad de miembros de una familia o están bajo su control. Más aún representan el segmento demográfico más grande entre el 65 y 80% de las empresas mundiales, generan la mitad del producto interno de Estados Unidos y emplean el 50% de la fuerza de trabajo. Cummnings y Worley, (2008).

Cuando se habla de empresas familiares regularmente se asocia negocios con poco estructura, mal organizados, con procesos administrativos inexistentes u obsoletos y dimensiones reducidas, sin embargo, existen múltiples empresas del rango de Cargill, Gap, Fiat, Benetton, Ferrero, Marriot, Levi Strauss, Hallmark, Johnson y Estée Lauder cuyas dimensiones, volumen de ventas y alcance mundial están muy lejos de parecerse a esa descripción.

Es por esta razón que la etiqueta de empresa familiar puede incluir una variopinta gama de estructuras empresariales, que van desde negocios que se desarrollan en la economía informal hasta emporios que son fuente de fortunas en el mundo. Monteferran, Patricia (2008).

Otro dato curioso es que de todas las empresas del mundo que cotizan en la bolsa, en torno al 30% o el 40% de las compañías son familiares. . «En el S&P 500 y en el Stoxx 600, más del 15% de las cotizadas son familiares», comenta José Luis Jiménez, director general de March Gestión. (Perez Zaragoza, Patricia, 2012)

De acuerdo a un estudio realizado en América Latina, nueve de cada diez empresas pueden asociarse a grupos familiares. En el caso específico de Venezuela, no existen cifras reales al respecto, sin embargo, conocer el mercado local hace evidente que la estructura de negocios venezolanas no escapa de ésta realidad. Monteferran, Patricia (2008).

Un estudio realizado por el Observatorio Pyme en 2004, concluyó que 79% de las pymes (pequeñas y medianas empresas) venezolanas tienen su capital social repartido entre los miembros de la familia (Veneconomía Industria y Comercio, 2008).

La empresa Family Council Consulting International Group (FCCIG), una consultoría especializada con oficinas en Bogotá, Caracas y Quito, realizó una exploratoria con el apoyo de Datanalisis para comprender mejor a las empresas familiares venezolanas. El mismo fue realizado en el año 2007 y abordó a 31 empresas familiares venezolanas de 11 sectores económicos diferentes. (Veneconomia, 2008).

Para la realización del estudio, se asumió el concepto de empresas familiares del profesor emérito del IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa de Barcelona – España), Miguel Angel Gallo, que la define como la empresa con las siguientes características:

1) Una o dos familias poseen más del 50% de la propiedad
2) Existen miembros de la familia ocupando cargos directivos o ejecutivos en la empresa
3) Los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones (Veneconomia, 2008)

Estas estructuras como todas poseen un conjunto de ventajas y desventajas. Las primeras, están estrechamente relacionadas con la naturaleza familiar de estos negocios, que trae vinculado un sentido de pertenencia y propósito con todos sus miembros. Indudablemente, están asociados a un carácter emocional y afectivo y por ello intangibles. Sin embargo, suelen hacerse notorios en cualidades como compromiso, conocimiento del negocio, flexibilidad, rapidez en la toma de decisiones, visión a largo plazo, confianza y orgullo.

Este conflicto permanente entre valores empresariales y familiares puede ser contraproducente al originar desventajas que limitan su capacidad de supervivencia en el tiempo. Entre los más comunes se encuentra la rigidez, la resistencia al cambio, el nepotismo, los desequilibrios retributivos, los conflictos emocionales y la sucesión.

Las características reseñadas con anterioridad revelan lo complejo que puede significar gestionar una empresa familiar, en vista de que en ella coexisten dos fuerzas opuestas cuya intensidad será determinante en el éxito o el fracaso de estos negocios. Cuál de ellas predominará, dependerá de la habilidad que tenga la familia empresaria de utilizar estratégicamente sus ventajas, y de la capacidad para diseñar mecanismos protectores que le permitan hacer frente a los demonios inherentes a su propia naturaleza. La evidencia demuestra que existen muchas historias de codicia y fracasos en el mundo de las empresas familiares, pero también hay otras tantas de éxitos sensacionales y de persistencia en el tiempo. (Veneconomia, 2008)

III.1.1.2 Modelos de Empresas Familiares

Las empresas familiares han sido objeto de estudio durante las últimas décadas, buscando determinar esquemas que expliquen su composición, estructuras y comportamientos.

De acuerdo a Cummings y Worley (2008), el sistema de empresas familiares ayuda a entender las diferencias entre ella y los negocios más tradicionales. Una empresa familiar se compone de tres subsistemas: la compañía, los accionistas y la familia. En cada uno hay un plan implícito o explícito que determina cómo alcanzar los objetivos y una estructura de gobierno que representa a los integrantes individuales. En el caso de una empresa familiar pequeña se observa un traslape completo entre los miembros del consejo familiar, el foro de los accionistas y el consejo de administración.

Grafico # 2: Representación del s*istema de la Empresa Familiar*

El sistema de negocios lo constituyen los parientes y no parientes que integran la empresa, el plan estratégico y la estructura de gobierno representada por asesores o administradores. El plan estratégico incluye metas, objetivos, estrategias y el diseño organizacional.

El sistema de accionistas está compuesto por los dueños, el plan de accionistas y la estructura de gobierno representada por el foro de accionistas. El plan de accionistas contiene sus metas y objetivos como tolerancia al riesgo, rendimiento sobre la inversión y liquidez. El foro lo constituyen los dueños que elaboran y supervisan el plan. Suponen aspectos de relevancia para la empresa como lo es: acuerdos de compra y venta, sucesión de la propiedad, política de dividendos y opciones para invertir los ingresos. Los accionistas revisan el plan familiar.

El sistema de empresa familiar, se compone de todos los miembros de la familia, incluidos los parientes legales, su plan y su estructura de gobierno, así como el consejo familiar. El plan contiene la filosofía de la familia, la metas y objetivos del negocio, lo mismo que otras actividades familiares. El consejo familiar representa el grupo importante de los parientes y planea la discusión de temas como educar a los miembros sobre la propiedad responsable, establecer políticas referentes a la participación de los parientes en el negocio, comunicar y resolver conflictos y enseñar los aspectos financieros de una empresa familiar.

Los valores constituyen el punto clave para engranar los tres subsistemas, pero también ejemplifican las diferencias entre ella y otro tipo de compañía. Su complejidad no sólo depende de la interacción de la familia, el negocio y el sistema de accionistas, sino de los valores de diferentes que se hallan en la base del sistema.

En la tabla a continuación se muestra la diferencia entre los valores del sistema de familia y los negocios.

Valores del sistema Familiar y de negocios	
FAMILIA	**EMPRESA**
Seguridad	Riesgo
Igualdad	Equidad
Orientación al interior	Orientación al exterior
Estado actual / equilibrio	Cambio
Unidad y soporte	Competencia
Orientada a relaciones	Orientada a resultados
Criterio de relaciones	Criterio de racionalidad
Integración por herencia	Integración por contratación
Sigilo	Transparencia

Tabla # 1 *Valores del sistema familiar y de negocios*

El sistema familiar está dominado por la seguridad e igualdad. La dinámica es totalmente familiar y se dedican mucho tiempo en conservar la unidad y el apoyo. La continuidad de la familia, aun si el negocio no prospera, lleva a preferir la estabilidad y no el riesgo. Las relaciones son la base fundamental y las decisiones tienen una carga emotiva y se ingresa por herencia. Si privilegia la privacidad familiar y del negocio.

El sistema de valores de negocio asume riesgos y es equitativo. Está caracterizado por el cambio, la competencia, los resultados, la transparencia y una orientación al exterior. Las decisiones son tomadas de manera objetiva y racional y está compuesto por una mezcla cambiante de personas.

De esta manera, hay dilemas de valor en la forma en cómo funcionan estas empresas. Depende del criterio de sus dueños y del estadio en el que se encuentren.

Otro de los modelos más completos es el de los Tres Círculos de John Davis y Renato Tagiuri (1982) que explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones. Salazar Nava, Guillermo (2004).

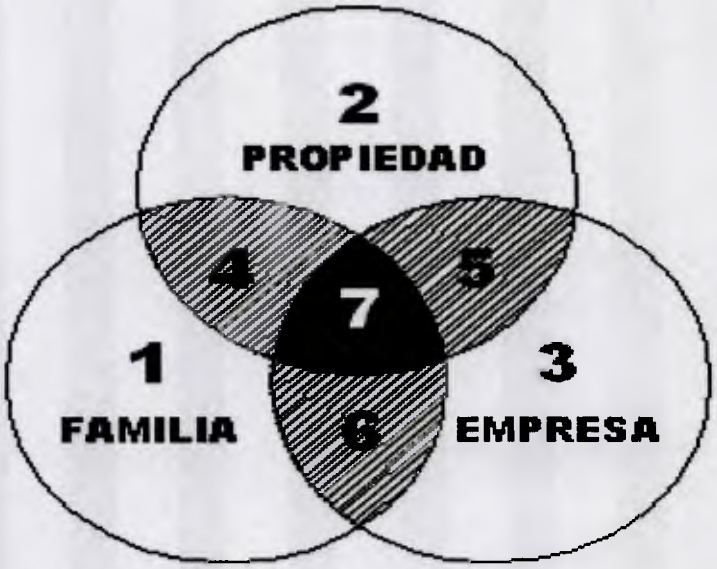

Grafico # 3: *Modelo de los tres círculos*

El círculo **Familia** (1) es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo **Empresa** (2) comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo **Propiedad (3)** determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. Salazar Nava, Guillermo (2004).

En la intersección de los tres círculos surgen cuatro conexiones adicionales en la cual conjugan: miembros de la familia y socios (4), socios o accionistas con ejecutivos y empleados (5), familiares – ejecutivos (6) y familiares – socios- ejecutivos. En éste modelo convergen todos los actores de las empresas familiares.

Amat Joan (2000) propone el modelo de los Cinco Círculos, es una ampliación del modelo de los tres círculos y agrega dos aspectos más. El primero es la gestión de la empresa el cual hace referencia a la dimensión organizativa, las perspectivas estratégicas y a la competitividad de la empresa en cuanto a sus productos, mercados y recursos. El segundo aspecto es la sucesión que afecta directamente a las cuatro áreas. (Tu revista Digital, 2009).

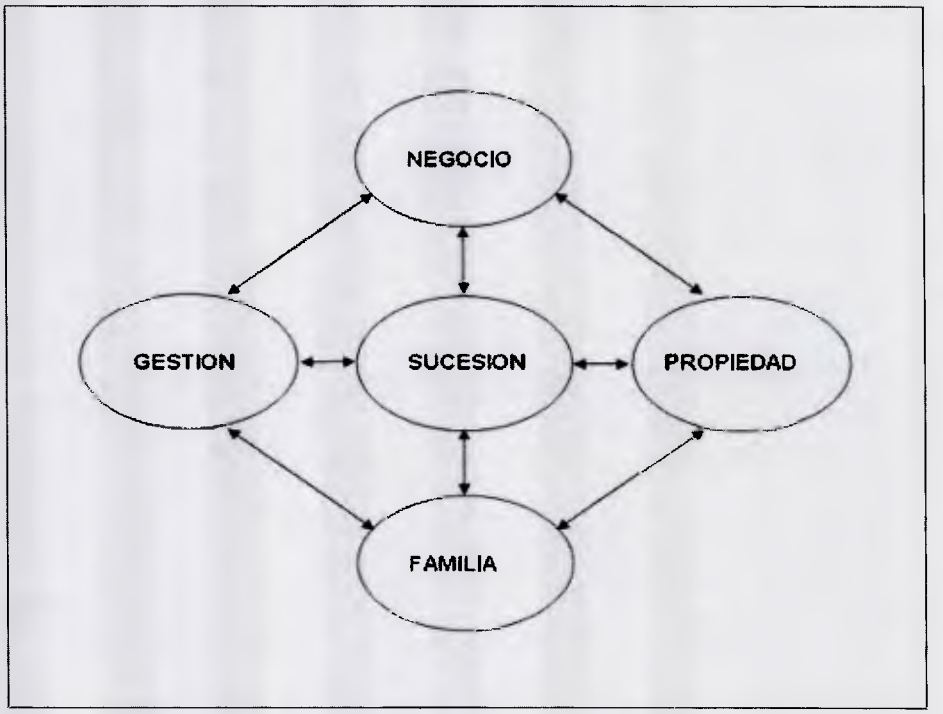

Grafico # 4: *Modelo de los 5 círculos*

III.1.1.3 Características de las empresas familiares

De acuerdo a los descrito Cummings y Worley (2008, pág. 583) éstos son algunos de los aspectos más relevantes de este tipo de organización:

1. Ingreso o salida de la empresa como miembro de la familia: frecuentemente los parientes deciden trabajar en empresas familiares sin ninguna razón específica, simplemente porque es una fuerza atractiva de empleo. Debido a esto es necesario contar con funciones y procesos de selección rigurosos de tal manera de mantener un equilibrio entre negocio y familia
2. Conflictos y rivalidad en la empresa familiar: ambos son comunes y originan dilemas de valores. La compensación y funciones, la autoridad y oportunidades son alguno de los puntos que desencadenan el conflicto.
3. Transferencia de la propiedad y planificación del patrimonio: un dilema de valor que aparece en el ámbito del dueño tiene que ver con "igual frente a equitativo". Cuando surgen problemas de transferencia, los integrantes del grupo de accionistas dudan entre transferir las acciones de los parientes a los miembros de toda la familia, o bien, solo a quienes trabajan en la compañía.
4. Selección de un nuevo líder: la mayoría de las empresas familiares elige como sucesor a los miembros de la familia. Además, el 39% cambia el líder en un lapso de 5 años y 42% no ha elegido un sucesor. Muchas familias evaden el tema porque tiene una carga emocional importante, ya que intervienen factores de diversas índoles como son, que el actual dueño no quiere dejar el poder, las generaciones futuras no son competentes para asumir una gerencia, disputas entre hermanos, visiones incompatibles del negocio, presiones de varias ramas de la familia. En esos casos lo que se debería hacer, es crear primero una visión y una estrategia compartida, para así seleccionar al candidato idóneo.

III.1.1.4 Ventajas y desventajas de las empresas familiares

De acuerdo al enfoque generado por Salazar Guillermo en su trabajo "Fortalezas y Debilidades de la empresa familiar" (2009) se describen las siguientes características:

- Relaciones de Afecto: los miembros de un círculo familiar relativamente sano están unidos por lazos afectivos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y bases de comunicación sólidas

- La Comprensión: el hecho de convivir con una persona desde que se nace concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.

- Aceptación de la Autoridad: como una extensión de la autoridad familiar, en la empresa la autoridad (que suele ser la misma) se acepta y refuerza la estructura organizacional.

- Conocimiento: dentro del mismo ambiente de trabajo en familia, los hijos se han criado escuchando las estrategias del fundador, llegando a adquirir un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.

- Compromiso: por lo general, todos los miembros de la Empresa Familiar manifiestan en la práctica su consagración al trabajo y una gran responsabilidad y solidaridad, dedicando más energía y tiempo.

- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: la informalidad de las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación ni trabas burocráticas se traslada a la empresa. Lo mismo aplica para el capital de la empresa.

- El orgullo de la firma: que se relaciona directamente con la confiabilidad de los clientes.

- Inversión en personas: aunque, tanto las grandes como las pequeñas compañías arriesgan capital en formación, sus empleados tienden a generar una lealtad a largo plazo

- Libertad de decisión y acción gerencial: las empresas familiares, de carácter pequeño y privado, son más libres de seguir sus propias intuiciones.

- Carácter confidencial: las pequeñas empresas familiares mantienen desempeños y detalles relativamente ocultos

- Compromiso social: íntimamente relacionada con la región y su población, lo que suele revertirse en un impacto de apoyo a la familia.

Desventajas y debilidades

- Organización y Capacitación Gerencial: Existe una natural resistencia a confeccionar el organigrama de los cargos y funciones de la compañía, la informalidad en el ejercicio organizativo de las relaciones familiares se traslada a la empresa.

- Delegación del Poder: Tanto si se trata de la posesión de las acciones como el liderazgo gerencial (o una combinación de ambas), traspasar la batuta a la siguiente generación sigue siendo un problema común en la empresa familiar, obstaculizando en muchos casos el avance natural de la organización.

- Toma de decisiones compartidas, solución de problemas y manejo de conflictos: En muchos casos la traba de estos aspectos es consecuencia inmediata del punto anterior, sobre todo cuando la concentración de las decisiones ocurre en la figura del gerente autoritario.

- Comunicaciones efectivas: Entendida como la carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo.

- Confección de Plan de negocios: Muchos propietarios se resisten a estas planificaciones, acostumbrados a depender de su intuición y experiencia, aún siendo la planificación del negocio fundamental para la supervivencia.

- Criterios de selección y remuneración de familiares y no familiares: Cuando no se han fijado políticas claras de ingreso a la compañía, los gerentes suelen enfrentarse al dilema de emplear a un pariente o asignarle un cargo a un profesional capacitado. Igual ocurre con la asignación de remuneraciones.

- Redacción y cumplimiento del plan de sucesión: Como una extensión de la falta de organización y la carencia de un de un plan general de negocios, el plan de sucesión no existe siquiera como un hecho pensado en la mayoría de los casos. El plan, que es la más importante y característica de la familia dueña de una

empresa, involucra y compromete a sus miembros aún incluso si no trabajan en ella.

III.2 Cambios en las organizaciones

El cambio es un proceso asociado a resultados con las siguientes características:

- Representa una alteración y diferencia sobre las conductas y comportamientos individuales de grupos y sistemas
- Es irreversible
- Produce un alto consumo de esfuerzos, recursos y tiempo
- Es percibido por alguna audiencia
- Contribuye a la salud y eficiencia de la organización a través de una expresión cuantificable.

De acuerdo a Valarino (2003), el cambio es un proceso dinámico y permanente ante el cual nos enfrentamos con una disposición auto reguladora llamada homeostasis, o capacidad de adaptación.

Un proceso de cambio es una serie de acciones que resultan en transformación; un cambio es el resultado de la alteración, variación o modificación (Malott, 2001, c.p Valarino 2003).

La mayoría de los cambios que se realizan en las organizaciones no obtienen los resultados que se esperan y muchos de ellos no superan las primeras etapas. Una de las primeras etapas para que ocurra es la resistencia de las personas para cambiar porque implica modificar maneras de pensar, actuar, creencias, paradigmas y formas de percibir el mundo de manera selectiva.

Para lograr cambios exitosos los líderes que son los responsables en mayor medida de este proceso, deben:

- Observar y escuchar
- Comunicar e informar
- Preparar un plan de información
- Enfatizar, reconocer y aceptar las resistencias
- Centrar los cambios en valores y servicios concretos
- Conocer las fortalezas y posibles alianzas
- Estimular y modelar la participación
- Administrar contingencias
- Detectar la profundidad del cambio

Muchos cambios ocurren sin previsión, pero realizarlos de manera planificada es mucho más productivo. Las metas del cambio planeado son mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en su ambiente y cambiar el comportamiento de las personas (Robbins, 1999). De acuerdo a la magnitud, el cambio planeado puede ser de primer orden, lineal y continuo y de segundo orden, o multidimensional, discontinuo y radical.

Mediante el uso de la teoría y la práctica del cambio planeado, el desarrollo organizacional se dedica a mejorar a las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas.

III.3 Desarrollo Organizacional

De acuerdo a French y Bell (2007), el desarrollo organizacional es una estrategia singular para mejorar a la organización, que surgió a finales de los años cincuenta y principios de los sesenta. Originalmente, basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado, el campo ha evolucionado hasta convertirse en una

estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que se enfrenta el lado humanos de las organizaciones.

El desarrollo organizacional trata de las personas y las organizaciones y cómo funcionan en ellas. Adicionalmente, administra el cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. Este tipo de cambio implica un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo, un enfoque sistémico orientado a ciertas metas y un conocimiento válido acerca de la dinámica de la organización y de la forma de cambiarla.

En el desarrollo organizacional se genera el cambio y luego se refuerza. No se limita a los esfuerzos iniciales tendientes a realizar el programa, sino que procura estabilizar e institucionalizar las nuevas actividades (Cummings y Worley (2008), pag 3). Por otra parte busca ante todo aumentar la eficiencia de las empresas basándose en dos premisas principales: una empresa eficiente es capaz de resolver sus problemas y de dirigir su atención y sus recursos a la consecución de las metas principales. El DO, ayuda a los miembros a adquirir las habilidades y el conocimiento necesario para llevar a cabo esas actividades. En segundo lugar, una empresa eficiente consigue un buen desempeño y una gran calidad de vida laboral.

Los retos fundamentales del DO son:

1. Incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización
2. Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización
3. Desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma (Beer, 1980, c.p French y Bell, 2007)

III.3.1 Definición del Desarrollo Organizacional

De acuerdo a Cummings y Worley (2008), el DO se define de las siguientes maneras:

- El DO es un proceso planificado del cambio en la cultura de una empresa que se realiza utilizando la tecnología, la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta (Warner Burke)
- El Desarrollo Organizacional designa una actividad de largo plazo que mejore las capacidades de resolver problemas y de encarar las alteraciones del entorno externo con ayuda de consultores interno o externos en ciencias de la conducta o con ayuda de agentes del cambio, nombre que se le da a veces (Wendell French)
- El DO es: 1) un esfuerzo planificado, 2) de toda la empresa, 3) administrado desde los altos niveles, 4) aumentar la eficiencia y salud de la empresa mediante, 5) intervenciones planificadas en "procesos", aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta (Richard Beckhard).
- El desarrollo organizacional es un proceso global de obtención de datos y diagnostico, de planeación de la acción, intervención y evaluación, cuyo fin es 1) aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura, 2) aportar soluciones nuevas y creativas, 3) mejorar la capacidad de autorrenovación. Se realiza con la colaboración de los empleados que trabajan con un agente del cambio, aplicando la teoría, la investigación y la tecnología de las ciencias de la conducta (Michael Beer).

Por otra parte, el desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de

la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo (French y Bell, 2007).

III.3.2 Administración del proceso de Desarrollo Organizacional

III.3.2.1 El Diagnóstico

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de aplicar correctivos y aprovechar las fortalezas.

Según lo expuesto por French y Bell (1996), existen tres componentes básicos en todos los programas del DO: diagnóstico, acción y administración del programa. El primero representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. El componente de acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El relacionado con la administración del programa, abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, el desarrollo de la estrategia general del DO, hacer seguimiento al proceso y abordar las complejidades.

El diagnostico consiste en detectar el estado actual del sistema, de acuerdo al foco de interés de cada cliente. Las preguntas más frecuentes para validar esta información son: ¿cuáles son los puntos fuertes de la organización?, ¿cuáles son sus áreas problema?, ¿cuáles son las oportunidades de proyectos no realizados que se quieren hacer? ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual? De éstas interrogantes surgen la identificación de las fortalezas, oportunidades de mejora y los posibles planes de acción.

El diagnostico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la organización. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales (Valdez Rivera, 1998).

Las bases del Diagnóstico Organizacional es que al igual que las personas, las empresas o instituciones deben someterse a exámenes periódicos para identificar posibles problemas antes de que éstos se tornen graves. Estos exámenes periódicos constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las empresas o instituciones. Al ser identificados los problemas en el funcionamiento de la empresa, surgen acciones mediante un diagnóstico dirigidas a su eliminación o disminución que en conjunto constituyen una parte importante de la planeación operativa.

En un diagnóstico se está evaluando el comportamiento del sistema. De la misma manera que un médico examina a un paciente y lo compara mentalmente con el funcionamiento de una persona sana. No necesariamente un diagnóstico organizacional es el obligado Punto de Partida de un proceso de planeación, ya que es necesario saber dónde estamos antes de decidir a donde queremos ir y como debemos llegar a ese punto.

El objetivo principal del Diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.

El diagnostico tiene dos fases:

1. **La recopilación de información u obtención de datos**: busca identificar claramente las causas y metas específicas de mejora. Permite determinar cómo los involucrados perciben el problema, cuáles son sus principales causas, fortalezas, riegos y oportunidades.

Para recolectar la información se utilizan diversos métodos:

- Entrevistas: método comúnmente utilizado porque permite la interrelación directa con el cliente. Tiene como ventaja principal que la información está de primera mano y permite la observación no verbal (gestos, expresión corporal en general)
- Análisis documental: consiste en la recopilación de información escrita del histórico y evolución de la organización (misión, visión, estrategias, resultados, etc.)
- Observación: ésta técnica de recolección de data consiste en la captura sistemática de información sobre acciones, reacciones, cultura, estilos gerenciales etc., a través de instrumentos específicos.

2. **El Diagnostico**: en este proceso el consultor tiene como finalidad recolectar la mayor cantidad de información posible, con el fin de construir un mapa que figure la situación actual de la organización.

De acuerdo a Beckhard (1969), existen diversos modelos de diagnostico organizacional, entre los cuales se mencionan:

- Force Field Analysis (Análisis de la Fuerza de Campo): es un modelo para analizar y gerenciar problemas organizacionales y está basado en 2 fuerzas: las fuerzas de manejo que se refiere a los factores ambientales que empujan a los cambios en la organización; y la

segunda "fuerzas restringidas" que son las que actúan como barreras del cambio para entender el problema

- Modelo de Leavitt: este modelo especifica las variables particulares que se dan antes de las fuerzas de manejo del modelo anterior. Incluyen las tareas, estructura, tecnología y recursos humanos.
- Likert System Analysis (Sistema de análisis de Lickert): el modelo incluye:la motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, definición de metas, control y desempaño.
- Weisbord Six Boxs (Modelo de las 6 cajas de Weisbord): el autor propone 6 categorias en su modelo que incluyen: propósito, estructura, relaciones liderazgo, recompensa y mecanismos de defensa. El propósito es organizar misiones y metas.
- The congruence Model for Organization Analysis (Modelo Organizacional de analisis de congruencia): especifica entradas, salidas y procesos.
- McKinsey 7S Framework (Marco de las 7 variables de MacKinsey: son 7 variables que el autor calificó como niveles que corresponden a: estructura, estrategia, sistemas, habilidades, estilos personales y valores.
- Tichy´s Technical political cultural framework (Marco teórico, político y cultural de Tichy´s): este modelo incluye entradas, procesos y salidas con una perspectiva de sistemas abiertos. Identifica variables claves, importantes para los procesos de cambios gerenciales.
- High – Performance Programing (Programación de alto desempeño): Nelson y Burns describen este modelo en orden de un plan de intervención que transforma a la organización en un sistema de alto desempeño. Describen 4 sistemas organizacionales que incluyen la organización de alto desempeño
- Diagnosing individual and group behavior: el modelo es representado por una perspectiva de sistema abierto, con una diferencia mínima entre la organización y el ambiente externo.

- The Burke/Litwin Causal Model (Modelo Causal de Burke/Litwin): incluyen afirmaciones claves que aparecen por debajo de los modelos escritos anteriormente. Este modelo distingue cultura de clima organizacional, dinámicas de transformación y transacción.
- Open System Theory (Teoría de Sistemas Abiertos): la premisa de ésta teoría es que las organizaciones son sistemas sociales que dependen del ambiente en la cual existen por sus entradas. Permite el proceso de ciclos repetitivos de entradas – transformación – salidas que renuevan las entradas en las organizaciones.

La presente investigación tomó como base la Teoría de los Sistemas Abiertos la cual será desarrollada a continuación.

III.4 Teoría de los Sistemas Abiertos

Las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas abiertos, tal y como plantearon French y Bell (1996). Esta consideración es de gran utilidad al incursionar en el terreno organizacional, pues nos permite comprender la dinámica y los cambios de las organizaciones, partiendo de la comprensión de las partes individuales y de la naturaleza de la interrelación existente entre ellas.

La representación gráfica de la organización como un sistema abierto se visualiza de la siguiente manera:

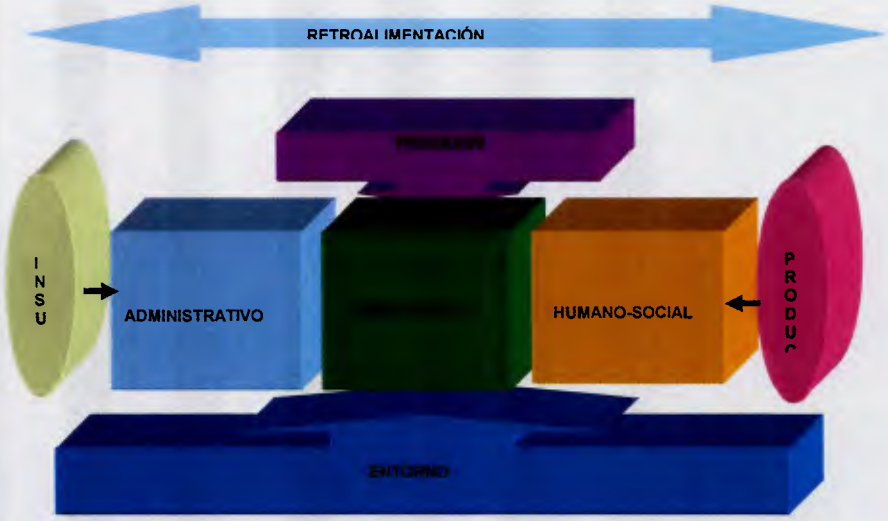

Grafico # 5 *Modelo de Sistemas Abiertos*

Administrativo. Constituido por las políticas, planes y metas, estructura organizacional, sistema de políticas de personal, sistema de evaluación de desempeño, sistema de compensación y reconocimiento, sistema de información gerencial, sistema de control, sistema contable, sistema de presupuesto, situación geográfica.

Tecnológico. Entre los que se encuentran equipos y maquinaria, información técnica, sistemas de mantenimiento, desarrollo y dominio tecnológico.

Humano-Social. Experiencia, habilidades, expectativas, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, colaboración, trabajo en equipo, pertenencia hacia la empresa.

Esta estructura, organización y esquema de interacción entre sus componentes y su entorno, junto a la necesidad de propósito como base que sustenta su razón de ser, enmarcan las similitudes entre los sistemas abiertos y las organizaciones. Al profundizar en su análisis es posible identificar áreas de convergencia resaltantes:

III.4.1 Convergencia entre los Sistemas Abiertos y las Organizaciones

"El sistema abierto tiene un constante intercambio con el medio ambiente, esto es, cada sistema se encuentra inmerso en un sistema circundante mayor que conforma un suprasistema que influye sobre él." (Guízar, 2000, p. 46).

En este sentido la teoría de los sistemas abiertos aporta un gran valor como herramienta de análisis organizacional, ya que permite visualizar de manera integral a la organización, componentes y entorno; facilitando a través de estructura y metodología el estudio de las mismas, sin dejar de lado la complejidad y el dinamismo que las caracteriza.

III.5 Perfilamiento estratégico de las organizaciones

Kotler y Armstrong (2.003) definen la planificación estratégica como el proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. La planeación es de suma importancia y anima a la dirección para que piense sistemáticamente en lo que ha sucedido, está sucediendo y podría suceder. Obliga a la empresa a afinar sus objetivos y políticas, permite coordinar mejor las labores de la empresa y brinda estándares de desempeño más claros para su control.

"La planeación estratégica prepara el escenario para el resto de la planificación en la empresa, e implica definir una misión clara para la compañía, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios solida y coordinar estrategias funcionales. En el nivel corporativo, la empresa define primero su propósito y misión generales. Luego, la misión se convierte en objetivos de apoyo detallados que guían a toda la empresa. A continuación la oficina matriz decide qué cartera de negocios y productos es la mejor para la

empresa y qué tanto apoyo debe dar a cada una. A su vez, cada unidad de negocios y de productos debe crear planes departamentales detallados de marketing y de otros tipos que apoyen al plan de toda a empresa. Así, la planeación de marketing se da en los niveles de unidad de negocios, producto y mercado, y apoya la planeación estratégica de la empresa en planes más detallados para oportunidades de marketing específicas" (Kotler y Armstrong 2.003).

III.5.1 Etapas del Perfilamiento Estratégico

Visión: Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc. (Thompson, 2.006)

Misión: Es una declaración del propósito de la misión actúa como una mano invisible que guía a las personas en la organización. (Kotler y Armstrong, 1.998, p.39).

Según Stanton y Etzael la misión; está determinada por la pregunta "¿en qué negocio estamos?, a qué clientes atiende la organización, qué necesidades satisface y qué tipo de productos ofrece. La misión permite establecer los límites de actividad de la empresa, por lo que debe definirse de forma tal que no resulte ni extensa ni vaga, ni limitada o específica.

III.5.2 Componentes del Perfilamiento Estratégico

Valores y Principios: Los principios son creencias orientadas al negocio y difundidas a todos los empleados que la organización, para guiar la estrategia organizacional

Objetivos Estratégicos: Son los resultados deseados y para que se pueden lograr deben ser realistas, claros y específicos.

Acciones Estratégicas: Son los mecanismos a través de los cuales la organización busca alcanzar sus objetivos. ¿Las estrategias se aplican en términos generales, respondiendo al qué se va hacer? Y las tácticas son específicas y se resumen en un plan de acción o de mercadeo y responden a la pregunta ¿Cómo vamos a realizar el trabajo? (Stanton y Etzael citado por Santana 1.999)

Factores claves de éxito: Son aquellas hipótesis de éxito que se orientan a las actividades medulares de la organización, y pueden ser consideradas como indicadores.

Expectativas de los actores claves: Aquello que esperan las personas claves sobre la gestión de la organización.

Fortalezas y Debilidades: Las fortalezas son los recursos y las destrezas que ha adquirido la organización, aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia. Por su parte las debilidades corresponden a aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.

Oportunidades y Amenazas: Las Oportunidades son las variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la

pérdida de una ventaja competitiva. Las amenazas corresponden a las variables que ponen a prueba la supervivencia de la organización y que reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Capítulo IV: MARCO METODOLOGICO

IV.1. Tipo de Investigación

Para el estudio de diagnóstico se utilizó la investigación de tipo aplicada bajo el modelo de investigación – acción cuyas características se adaptan al objetivo de la investigación.

Las investigaciones aplicadas son la respuesta efectiva y fundamentada a un problema detectado, descrito y analizado. La investigación aplicada concentra su atención en las posibilidades fácticas de llevar a la práctica las teorías generales, y destina sus esfuerzos a resolver los problemas y necesidades que se plantean los hombres en sociedad en un corto, mediano o largo plazo. Es decir, se interesa fundamentalmente por la propuesta de solución en un contexto físico-social específico (Sabino, 1996).

Investigación – acción, la cual no es más que la investigación en acción, con las metas de hacer que ésta sea más efectiva, al mismo tiempo que crea simultáneamente un conjunto de conocimientos científicos. La acción se refiere a los programas y las intervenciones diseñadas para resolver los problemas y mejoras las condiciones.

La investigación acción se podría describir como una secuencia de acontecimientos y acciones, Si se emplea de ésta manera, se define como que es el proceso de recopilar en forma sistémica datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con el objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis y de evaluar los

resultados de las acciones, recopilando datos adicionales (French y Bell, 2007).

En Confecciones Lordiz, se realizó un proceso de investigación en el cual se recolectó datos e información por medio de métodos de recolección como entrevistas, observación, etc., con el fin de identificar su situación actual y establecer objetivos de cambio. Estos objetivos fueron priorizados con el fin de hacer énfasis en un proyecto factible que llevaría a la empresa de la situación actual a una situación deseada.

Las fases de investigación incluyeron:

- Recolección de información
- Diseño de técnicas de recopilación de datos
- Aplicación de técnicas de recolección de datos
- Análisis de datos obtenidos
- Discusión de resultados
- Presentación de resultados y recomendaciones al cliente

IV.2. Tipo de Investigación según la fuente de los datos trabajados

La investigación que fue realizada fue una investigación primaria ya que los datos fueron obtenidos por el propio investigador y la búsqueda bibliográfica se realizó a través de artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretados (Sabino, 1996).

IV.3. Tipo de Investigación según el momento en que se recogen los datos

Es un estudio transversal debido a que la recolección de datos se llevó a cabo en un solo grupo, en un solo momento de tiempo y con una sola observación (Kerlinger y Lee, 2001).

Hernández et al (1991, p. 191) definen a la investigaciones transversales o transaccionales como las que "recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único".

IV.4 Técnicas e instrumentos

IV.4.1 Entrevistas

Para la recolección de datos de esta investigación se identificó un instrumento que tuviera las variables aproximadas de estudio, se aplicó como un estudio de campo preliminar, una entrevista semiestructurada cuya finalidad fue recoger información de las opiniones de la directiva y conocer el ámbito en el que se basaría el estudio de diagnóstico.

Beckhard (1969), define las entrevistas como un proceso que permite la interrelación con la persona que brinda la información y permite la observación no verbal o lenguaje gestual. Es un proceso de comunicación bidireccional entre el entrevistador y el entrevistado con objetivos prefijados. Este método ayuda a detectar problemas y oportunidades en la organización, las causas y las alternativas de acción. Adicionalmente, los encuentros cara a cara son una fuente valiosa de información descriptiva, evaluaciones y reacciones afectivas.

Las entrevistas pueden ser de varios tipos. En el caso de esta investigación se escogió una entrevista semi-estructurada en la que el consultor diseña un formato previo orientado a fines determinados. Sin embargo, el entrevistado o entrevistador pueden agregar datos que le parezcan pertinentes.

Para el caso particular de esta investigación el diseño de esta entrevista semi - estructurada fue basada en el modelo de sistemas abiertos antes mencionados. De esta manera las preguntas estaban determinadas a identificar los elementos concernientes al perfilamiento estratégico. La misma estuvo integrada por 9 preguntas abiertas las cuales concordaban con las dimensiones del modelo.

IV.4.2 La Observación

A través de éste método, se pudo evidenciar directamente las distintas variables de la empresa, a saber, ambiente de trabajo, interacción entre los empleados, tipos de relaciones mobiliaria, espacios, procesos, tecnología, estilos gerenciales, comunicación entre los distintos miembros, etc.

IV.5 Población y Muestra

La población es definida como el conjunto completo de individuos, objetos o datos que el investigador está interesado en estudiar. La población es el grupo más grande de individuos del cual se pueden tomar los sujetos que participarán en dicho experimento (Pagano, R. 2008, p 6).

Para efectos de esta investigación, la población está representada por un total de 20 personas que incluye la junta directiva de Confecciones Lordiz y sus operarias.

La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población (Sudman, citado en Hernandez, R., Fernández, C. y Baptista, P., 210).

Para este diagnóstico el muestreo fue intencional seleccionando a la junta directiva de la empresa representada por 3 personas. Esto obedece a que el cliente prefirió que no se involucrara al personal obrero.

IV.6 Procedimiento

Para la elaboración del diagnóstico se cumplieron las siguientes fases:

Fase 1

Contrato psicológico: en esta etapa se concreta la integración del equipo consultor con la empresa Confecciones Lordiz. Se planteó el propósito de realizar un diagnóstico a la empresa y los beneficios que esto aportaría para ambas partes. De ésta manera, se crea el compromiso para establecer condiciones de forma tal que el estudio se realice con el máximo de su potencial, para así generar mayor productividad y coadyuvar a la consecución de los objetivos organizacionales.

Entrevistas exploratorias con la Gerencia: en vista de que la empresa contacta a los consultores para determinar qué cosas pudieran hacer a nivel organizacional para proyectarse como una empresa de mayor exposición, los primeros acercamientos con la gerencia estuvieron destinados a conocer las expectativas, percepciones e impresiones que tienen con respecto a la situación actual de la empresa. Una vez escuchado todo éste planteamiento, se levantaron los puntos más relevantes y en base a eso se definieron próximos pasos.

Hito: de los pasos anteriores se deriva un documento que contiene la propuesta, costos asociados y cronograma de actividades

Fase 2

Elaboración de guía de entrevistas semi estructurada: una vez realizada las entrevistas preliminares y con un primer boceto de la estructura de la compañía, se elaboró la guía de entrevistas con la cual se estaría recopilando la información de toda la empresa a través del modelo de sistemas abiertos. Se utilizaron las tres dimensiones principales que son: procesos administrativos, tecnológicos y humano – sociales. Por cada una se elaboraron entre seis y ocho preguntas relacionadas con la dimensión a evaluar.

Aplicación de guía a través de entrevistas personalizadas: culminado el proceso de elaboración y evaluación del instrumento se procedió a realizar las entrevistas personalizadas con el fin de recabar la información requerida de la empresa.

Una vez obtenida esta información, el consultor emitió informe con los hallazgos y recomendaciones correspondientes.

VII. Operacionalización de las variables

Se presenta la definición operacional de las variables con el fin de tener una visión general sobre el alcance de las mismas en el estudio

Diagnostico organizacional Empresa: Confecciones Lordiz				
Objetivo General	Objetivos	Dimensión	Definición	Preguntas asociadas
Realizar un diagnostico organizacional a la empresa Confecciones Lordiz	Analizar la situación de la empresa desde la perspectiva gerencial	Administrativo	En el modelo de French y Bell (1996) de Sistemas abiertos, está constituido por políticas, planes y metas, estructura organizacional, sistema de política de personal, evaluación de desempeño, sistema de compensación y reconocimiento, control, presupuesto, contabilidad.	¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa? ¿Cuáles son las metas y planes a corto plazo de la empresa? ¿Existen políticas definidas que regulen el funcionamiento de la empresa? ¿Poseen algún sistema de evaluación para los empleados? ¿Poseen algún sistema de reconocimiento para los empleados? ¿Cómo es llevada la contabilidad de la empresa? ¿Cómo manejan en la empresa la merma? ¿Existen canales comunicacionales formales?
Realizar un diagnostico organizacional a la empresa Confecciones Lordiz	Analizar la situación de la empresa desde la perspectiva gerencial	Tecnológico	De acuerdo al modelo de sistemas abiertos, se encuentran equipos y maquinarias, información técnica, sistemas de mantenimiento, desarrollo y dominio tecnológico	¿Cuántas maquinarias posee actualmente? ¿Cuántas se encuentran operativas? ¿Con qué frecuencia son revisadas las maquinarias utilizadas? ¿Cuentan con el servicio de una compañía externa que realice el proceso de mantenimiento de las máquinas? ¿Cuál es la antigüedad promedio de la maquinaria? ¿Requiere de algún entrenamiento la utilización de las maquinarias?

Diagnostico organizacional Empresa: Confecciones Lordiz				
Objetivo General	Objetivos	Dimensión	Definición	Preguntas asociadas
Realizar un diagnostico organizacional a la empresa Confecciones Lordiz	Analizar la situación de la empresa desde la perspectiva gerencial	Humano - Social	Se refiere a las habilidades, expectativas, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, colaboración, trabajo en equipo, sentido de pertenencia	¿Quién toma las decisiones de relevancia en la empresa? ¿Quién realiza las labores de supervisión del personal? ¿Cuál es el procedimiento al momento de un conflicto dentro de las instalaciones? ¿Cuál es el procedimiento en caso de alguna emergencia? ¿Con qué frecuencia se generan conflictos entre los empleados? ¿Qué mecanismos tiene la empresa para hacer que los empleados tengan sentido de pertenencia con la empresa?

Tabla # 5: *Operacionalización de las variables*

CAPITULO V. ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de obtenida la información y aplicada la metodología propuesta, se analizaron los resultados de acuerdo a los cuatro objetivos específicos planteados en la investigación, a saber:

1. Analizar la situación de la empresa desde la perspectiva de su junta directiva

En la entrevista de acercamiento inicial en donde se compartió información con la gerencia, se pudo evidenciar que hasta la fecha la meta del negocio era sobrevivir año a año y ser rentable para vivir. Más allá de ésta filosofía, no se ha tenido ninguna iniciativa que pueda hacer crecer a la compañía en términos de otros mercados y clientes.

Desde hace un año atrás la visión de la empresa ha empezado a tomar otro matiz cuando el primogénito de los dueños decide inmiscuirse en el negocio de la familia. A partir de este momento, comienzan a manifestarse ciertos cambios que prometen abrir el panorama a una visión más amplia que la actual. Una de las principales innovaciones fue constituir un departamento de contabilidad y llevar el control de los gastos y entradas de la empresa. Adicionalmente, se prevé el presupuesto del año y la reserva para el mismo.

En base a lo anteriormente expuesto, se puede constatar que Confecciones Lordiz como empresa familiar está comenzando a presentar algunos cambios de estructura que puede llevar a la organización a otro nivel.

2. Identificar las causas que puedan estar generando un retraso en su crecimiento de mercado

Tal y como se ha venido mencionando, Confecciones Lordiz es una empresa familiar que en sus inicios obtuvo grandes ventas y tenía una cartera de clientes considerable, sin embargo, debido a una situación país los últimos diez años ha tenido no solo una depresión en su cartera sino un estancamiento de sus ganancias. Al respecto, los resultados de las entrevistas realizadas fueron muy explícitos.

En primer lugar, la empresa carece de una estrategia de negocio sólida que le permita orientarse hacia un crecimiento futuro en el mediano a largo plazo. Su visión, misión, valores y objetivos organizacionales son inexistentes por lo que más allá de una aspiración de expansión y rentabilidad no hay bases sólidas de con que sustentarlo. En segundo lugar, se arrojó ausencia de cualquier tipo de política que pueda regular los procesos de la empresa. No existen manuales de procedimientos, ni políticas que permitan llevar un mismo patrón de conducta a la empresa y a quienes conviven dentro de ella.

Adicionalmente, las instalaciones tal y como se encuentran en estos momentos, no están en condiciones para albergar materia prima de otros grandes clientes ya que a pesar de estar ubicados en un gran espacio, la distribución del mismo no es la más idónea. La infraestructura de cableado está fuera de lugar, la posición de las máquinas no está debidamente estructurada y en el área conviven con una gran cantidad de máquinas de coser que no están operativas. Existen más de 40 equipos y sólo 10 están en uso. Esto implica que el área de trabajo no tenga la suficiente capacidad como para albergar no sólo al personal sino para el almacenaje de materia prima. El área administrativa se encuentra en las mismas condiciones: un espacio reducido, con poca iluminación y condiciones disergonómicas.

Uno de los puntos a resaltar en las entrevistas, es que la gerencia tiene la intención de ampliar su portafolio diversificando su producción a la fabricación de una línea de ropa íntima y ropa interior, así como también ropa de seguridad

industrial. Al analizar la situación, la empresa no cuenta con la capacidad tecnológica para implementar en el mediano plazo ésta línea de negocio ya que las maquinarias actuales en su mayoría tienen una data de 15 años atrás. A menos que se invierta una fuerte suma de dinero para la adquisición de nuevas tecnologías, el alcance tal y como lo anhelan no podrá verse materializado.

Con respecto a la dimensión humano- social, la relación obrero patronal es buena aunque bastante distante. Los sistemas de evaluación formalmente son inexistentes, están directamente relacionados con la supervisión de los dueños del negocio y depende de la calidad en la confección de la pieza. Los sistemas de reconocimiento carecen de objetividad. Están basados en criterios de responsabilidad y asistencia al lugar de trabajo pero no hay herramientas ni mecanismos cuantificables que puedan sustentarlo.

Por otra parte, su entorno más cercano está representado por sus clientes directos, a saber, Ovejita y Confecciones HRD. Ellos suministran toda la materia prima para que Confecciones Lordiz realice la confección de las piezas. Este es el producto que ellos entregan, piezas de vestir perfectamente confeccionados.

Para concluir, a través de las entrevistas se pudo detectar 5 grandes áreas de oportunidad. La más crítica, es no poseer un perfilamiento estratégico que lo oriente hacia el futuro y los limita al momento de posicionarse en el mercado de confecciones.

3. Identificar posibles acciones que impulsen a la empresa a posicionarse ante el mercado de la confección textil.

En base a lo anteriormente expuesto, las posibles acciones a tomar son:

1. Definir junto al cliente los lineamientos de un plan estratégico, que permita orientar la gestión en función de su misión visión y valores y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

2. Presentar un plan de mercadeo social, considerando los recursos existentes.

VI. CONCLUSIONES

Confecciones Lordiz, empresa familiar con más de 40 años en el mercado de confección textil venezolano, ha venido presentando un estancamiento en su cartera de productos y clientes y ha enfocado su operación en el mantenimiento del negocio para la supervivencia de sus dueños. Actualmente, un miembro de la familia ha asumido parte de la gerencia administrativa de la empresa y ha liderado un proceso de cambio que implica un proyecto de expansión de productos y servicios y de clientes a nivel nacional.

Tal y como y se encuentra la organización actualmente, la expansión podría darse de manera lenta y forzada si no se genera un cambio que comprenda una estrategia clara y precisa de los retos que a mediano, corto y largo plazo puedan asumir. De acuerdo a lo descrito por Kotler y Armstrong (2.003):

> "La planeación estratégica prepara el escenario para el resto de la planificación en la empresa, e implica definir una misión clara para la compañía, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios solida y coordinar estrategias funcionales. En el nivel corporativo, la empresa define primero su propósito y misión generales. Luego, la misión se convierte en objetivos de apoyo detallados que guían a toda la empresa".

De esta manera, Confecciones Lordiz debe orientar sus esfuerzos a construir su identidad como empresa y materializar los supuestos de crecimiento que tienen actualmente. Es importante que se enfoquen en aquellas estrategias que puedan garantizarle no solo la rentabilidad sino la sustentabilidad en el tiempo

CAPITULO VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda un plan de intervención orientado a desarrollar un perfilamiento estratégico que pueda enmarcar el norte de la empresa. Para ello se debe realizar:

- Visión
- Misión
- Valores y principios
- Objetivos Estratégicos
- Acciones estratégicas
- Factores claves del éxito
- Expectativas de los actores claves
- Fortalezas y debilidades
- Oportunidades y amenazas

Adicionalmente, una vez realizado el punto anterior, se recomienda ejecutar un plan de mejora de espacios, el cual pueda proporcionar mayor amplitud en las instalaciones y lograr un ambiente de trabajo adecuado, lo cual puede traer consecuencias positivas en los empleados y en el cliente. Para realizar ésta intervención, no es necesario invertir una fuerte cantidad de dinero, solo redistribuir los espacios y hacerle mantenimiento a los activos que ya se encuentran.

A largo plazo, se recomienda realizar un plan de mercadeo efectivo que logre posicionamiento en el mercado y promueva la inclusión de nuevos clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, Ana M. y Pérez, Ana C (2009). *La Planificación Estratégica en las empresas Familiares.* (Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Vol. 7 – No 2) recuperado el Noviembre 28, 2011 de http://dialnet.unirioja.es/

Belausteguigoitia, Imanol (1996). *Empresas Familiares y Responsabilidad Social en México.* México.

Beckhard, Richard (1969): *Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos*, Mexico: Fondo Educativo interamericano

Bennis, Warren (1994). *Convertirse en líder. Primero, conózcase a sí mismo*. Perseus Publishing.

Chiavenato, Idalberto (1998). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGRAW – HILL

Cummings y Worley (2008). *Desarrollo organizacional y cambio.* México: Cengage Learning

Di Giovanni, Antonella (2009), *Diagnostico organizacional del posicionamiento estratégico de FUNDEI: Fundación de educación e industria* (Tesis de especialización Universidad Católica Andrés Bello).

Flick, Uwe (2004). *Introducción a la Investigación Cualitativa.* Madrid.

French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional.* Prentice Hall. 5° Edición 1996

Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista P. (1991). *Metodología de la Investigación.* México. Editorial Mc Graw-Hill.

Información Textil Venezuela. Extraído el 3 de diciembre de 2011 de http://tejeduria.es.tl/

Katz, D, y Kahn, R. (1995). *Psicología Social de las organizaciones*: Mexico: Trillas

Kerlinger, F. y Lee, H. (2001). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales.* (4 ed). México: McGraw-Hill.

Kotler, P., Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing.* México: Prentice Hall.

La franquicia como estrategia de internacionalización en la empresa familiar Mexicana. (Tu revista digital.) Abril 2009 volumen 4 http://www.turevista.uat.edu.mx/Volumen%203%20Numero%204/franquicias-marco.htm

Monteferran, Patricia (2008). *Empresas Familiares: Mitos y Realidades (El Universal.com)* recuperado en Mayo 6, 2008, de

http://noticias.eluniversal.com/2008/05/06/opi_58959_art_empresas-familiares:_836914.shtml

Muñoz, Marley (2011). *Empresas familiares aportan hasta 85% de la producción nacional* (Universidad del Zulia) recuperado en Febrero 4, 2011, de http://www.agenciadenoticias.luz.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=2003&Itemid=164

Neubauer, F. Y A. Lank (1999). *La Empresa Familiar*. Ediciones Deusto S.A.España.

Pagano, R. (2008). *Understanding Statistics in the Behavioral Sciences*. Wadsworth Publishing. 9 edición.

Patiño Jiménez, M. G., Rivera Vargas, L. E. 2004. *Diagnóstico Organizacional del Clima Laboral en la Empresa "El Talismán"*. Tesis Licenciatura. Universidad de las Américas, 2004. Recuperado en Diciembre 3 2011 de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/patino_j_mg/resumen.html#.

Porter Michael (1997). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* México. Compañía Editorial Continental, SA de CV

Robbins, Stephen (2000). *Fundamentos de Administración.* México. Prentice Hall Hispanoamericana SA.

Sabino, C. (1996). *El Proceso de Investigación.* Lumen – Humanitas. Caracas.

Universidad del Zulia (2009). *Investigadores de LUZ Promueven Centro para la Empresa Familiar Venezolana.* Extraído en diciembre 3 2011 de http://www.agenciadenoticias.luz.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=369&Itemid=162

Valarino, E., Yaber, G.y Cemborain, M. (2010). *Metodología de la Investigación.* Editorial Trillas. México.

Salazar Nava, Guillermo (2004). *Cómo gestionar empresas familiares* (Mail.mail.com) recuperado en Agosto 4, 2004 de http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares/modelo-tres-circulos

Salazar Nava, Guillermo (2005). *Fortalezas y Debilidades de la empresa familiar* recuperado en Septiembre 14, 2005 de http://www.degerencia.com/articulo/fortalezas_y_debilidades_de_la_empresa_familiar

Rodriguez, Oscar Alberto (2008). Desarrollo y continuidad de la empresa familiar, recuperado en

http://www.cxoasesores.com.ar/pdf/articulos/Nota_Desarrollo_y_continuidad_de_la_Empresa_Familiar.pdf