

Gilberto Marvez [gmarvez@unimet.edu.ve](mailto:gmarvez@unimet.edu.ve)

María Margarita Gamboa [mgamboa@unimet.edu.ve](mailto:mgamboa@unimet.edu.ve)

Constanza García Nevett [tati\\_gn@yahoo.com](mailto:tati_gn@yahoo.com)

Inés Cristina Planchart Trujillo [I\\_planchart@hotmail.com](mailto:I_planchart@hotmail.com)

Universidad Metropolitana

## **Compromiso familiar y profesionalización de la planificación estratégica.**

El presente estudio se realizó con la finalidad de describir los niveles de profesionalización de la función de planificación estratégica en empresas familiares venezolanas asociados a los niveles de compromiso familiar con el negocio. Se reconoce casi unánimemente el rol de la planificación estratégica en el desarrollo y crecimiento de las empresas. Las empresas familiares si bien, al igual que cualquier otro tipo de empresa, requiere desarrollar estrategias de competencia en el mercado en cual actúa, tan bien es cierto que dada su especial naturaleza requieren de cierto tipo de compromiso en los familiares involucrados en la empresa como de sus empleados para llevar con éxito el proceso de planificación.

Con tal propósito se seleccionaron un grupo de empresas familiares a las cuales se les suministraron cuestionarios para medir el nivel de profesionalización y grado de compromiso de familiares y empleados. De los treinta y cinco cuestionarios recibidos, veintinueve se pudieron utilizar para el análisis estadístico.

Los resultados muestran en primer lugar un alto nivel de profesionalización de la función de planificación estratégica, en efecto en un puntaje de 0 a 10, se obtuvo una media de 7 con una desviación estándar de 2 puntos. La mayor frecuencia, 57% de los casos cayeron en el rango de nivel alto de profesionalización, y ninguno fue clasificado de bajo nivel de profesionalización. En cuanto al compromiso los resultados muestran una media de 73,86, mostrando que el 80 por ciento de los encuestados muestran un compromiso moderado. Finalmente, los hallazgos muestran que no existe una relación significativa entre ambas variables, lo que desvirtúa la hipótesis original de que cuanto mayor el grado de compromiso mayor la profesionalización de la gerencia estratégica. Palabras Clave: Empresa Familiar, Profesionalización, Planificación Estratégica, Compromiso empresarial, Gerencia Estratégica.

**Palabras Clave: Empresa Familiar, Profesionalización, Planificación Estratégica, Compromiso empresarial, Gerencia Estratégica.**

## **Compromiso familiar y planificación estratégica en las empresas familiares.**

Gilberto Marvez [gmarvez@unimet.edu.ve](mailto:gmarvez@unimet.edu.ve)

María Margarita Gamboa [mgamboa@unimet.edu.ve](mailto:mgamboa@unimet.edu.ve)

Constanza García Nevett [tati\\_gn@yahoo.com](mailto:tati_gn@yahoo.com)

Inés Cristina Planchart Trujillo [I\\_planchart@hotmail.com](mailto:I_planchart@hotmail.com)

### **1. Planteamiento del problema y objetivos de la investigación**

Se sostiene que las empresas familiares deben cumplir con tres características fundamentales. En primer lugar, la mayor parte de la propiedad de la empresa debe estar en manos de una o varias familias. En segundo lugar, debe haber al menos un miembro familiar involucrado en la dirección y/o gerencia de la empresa y por último, debe existir la intención de mantener a la empresa dentro del ámbito familiar (Gallo, (1995).

La combinación del concepto de empresa con el de familia implica un reto adicional para las empresas familiares dado que se hace necesario crear estrategias de gestión que mezclen la creatividad, experiencia y visión con el compromiso que implica compartir el trabajo con seres cercanos.

Uno de los principales problemas que se presenta en las empresas familiares es que en ocasiones se cree que las relaciones familiares dominan a la empresa, es decir, se traslada a la formalidad de empresa la informalidad del trato entre los miembros familiares (Salazar,2005) Una empresa familiar necesita, más que cualquier otro tipo de empresa, una correcta aplicación de las normativas organizacionales, de manera que se le garantice a cada uno de los miembros un escenario adecuado para su desarrollo económico, ético y afectivo. Las empresas que deseen mantenerse como empresas familiares deben planificar la sucesión de su dirección y garantizar las competencias del sucesor.

Para que en las empresas familiares pueda haber un clima organizacional y familiar adecuado, deben establecerse reglas y límites que separen los intereses de la familia de los intereses de la empresa. El solapamiento entre estos intereses genera tensiones y conflictos que afectan las relaciones entre los miembros de la familia y la armonía de la empresa.

, Las empresas familiares están basadas en un sistema de tres círculos que se superponen total o parcialmente: la familia, la propiedad (empresa) y la gestión empresarial (gerencia) Davis y Tagiuri (1996). La interrelación entre estos tres círculos define la velocidad con la cual crecen las empresas y a su vez, el nivel de entendimiento de los socios familiares involucrados. A medida que la empresa va madurando, el número de personas involucradas en cada uno de los círculos incrementa haciendo más complejas las relaciones entre sí.

La gerencia estratégica de las empresas familiares y el compromiso de las familias con la empresa abarcan el espacio en el cual interactúan la familia y la gestión empresarial. Tales factores le permiten a las empresas familiares tener mayores posibilidades de crecer y subsistir en el entorno competitivo en el que se desempeñan hoy en día.

, La planificación estratégica es “el proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” L.D. Goodsten, T.M. Nolan y J.W. Pfeiffer (1998)

Los autores mencionados, explican que a través de la planificación estratégica y realizando un análisis del entorno interno y externo de la empresa, es posible que la misma pueda establecer su misión, visión y propósitos a largo plazo para luego poder determinar el conjunto de acciones a llevar a cabo para cumplir con dicho propósito, involucrando también el plan de asignación de los recursos requeridos para lograrlo. Una adecuada planificación estratégica le permite a las empresas desarrollar ventajas competitivas.

La planificación estratégica permite que los empleados de una organización estén en sintonía con los objetivos de la misma y que posean una base para el desarrollo de sus actividades. También permite que los gerentes puedan evaluar a la empresa bajo un mismo esquema, dado que el plan estratégico permite el desarrollo de opiniones y valores compartidos.

Así mismo, para que las empresas familiares puedan determinar un plan de negocios deben primero determinar el nivel de compromiso por parte de la familia hacia la empresa, ya que no es conveniente separar la planificación estratégica de la empresa de los asuntos familiares o de la planificación de la familia (Ward, 1988).

El compromiso es la fuerza experimentada a través de un estado mental o psicológico que impulsa a los individuos hacia un camino que tendrá relevancia para uno o más objetivos (Meyer, J.P. y Herscovitch, L., 2001) Esta fuerza tiene sus raíces en tres bases: el deseo, la obligación y los costos de oportunidad.

Según R.T. Mowday, R.M. Steers y L.W. Porter (1979), el compromiso en las empresas familiares se base en tres factores claves:

1. La familia debe creer y apoyar la visión y metas de la organización.
2. Deben tener ganas de contribuir con la organización.
3. Los miembros de la familia deben buscar formar una relación con la organización.

Los autores citados alegan que estos factores determinan que el compromiso de la familia refleja más que una simple lealtad hacia la empresa ya que estos se involucran de manera directa con la misma participando como miembros de la directiva u ocupando cargos de menor rango. El compromiso va más allá de las creencias y opiniones, son las acciones las que realmente lo definen.

Cuando la familia deja de compartir su compromiso con los intereses de la organización, se piensa en alternativas que no involucren la sucesión de la empresa a futuras generaciones familiares, es decir, cuando deja de existir el compromiso de la familia, la empresa familiar deja de existir y se transforma en una empresa de otra naturaleza.

Es por esto, que se pretende centrar la investigación en la determinación del nivel de coincidencia que existe entre el compromiso de los familiares empresarios y la formalización de la gerencia estratégica en las empresas familiares, ya que, como fue mencionado anteriormente, la relación entre estas dos variables permiten determinar las posibilidades de crecimiento y de subsistencia de las empresas familiares.

El estudio se realizará sobre un grupo de empresas familiares venezolanas pertenecientes a diversos sectores económicos, ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas.

Como consecuencia de lo antes expuesto se plantea como interrogante de la investigación la siguiente pregunta:

¿Cuál es el compromiso familiar con la empresa y la formalización de la planificación estratégica de las empresas familiares venezolanas ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas que operan en el segundo semestre del 2011?

## **I.2. Objetivos**

### General

Describir el nivel de compromiso familiar en la empresa y el nivel de formalización de la planificación estratégica de las empresas familiares venezolanas ubicadas en el Área Metropolitana que operan en el segundo semestre de 2011.

### Específicos

1. Identificar la participación o involucramiento de la familia en el negocio familiar.
2. Describir la actitud positiva de los miembros familiares con respecto al negocio familiar.
3. Determinar el nivel de incertidumbre por parte de los miembros familiares de tener que desempeñarse laboralmente fuera de la empresa.
4. Precisar la participación de los miembros familiares en la planificación estratégica del negocio familiar.
5. Establecer el nivel de identificación de los miembros familiares con la misión y visión del negocio familiar.
6. Identificar las expectativas de los miembros familiares con respecto al presente y futuro de la empresa.
7. Detectar si el negocio familiar lleva a cabo un análisis del entorno interno y externo.
8. Precisar la existencia o no de una unidad organizacional encargada de gerenciar la estrategia corporativa.

## **2. Procedimiento metodológico**

La investigación se realiza durante el segundo trimestre de 2011. Se eligió una muestra intencional de 8 empresas familiares de la zona metropolitana de Caracas en las cuales se suministraron 35 cuestionarios a familiares y empleados de las empresas a fin de identificar la profesionalización de la función de planificación estratégica y el compromiso familiar en el negocio. Para la variable planificación estratégica se midieron dos dimensiones: participación de los miembros de la familia en la planificación, análisis estratégico y organización estratégica. En la variable compromiso se midieron las dimensiones compromiso afectivo, normativo y de continuidad.

## **3. Resultados parciales obtenidos hasta ahora.**

Los resultados muestran en primer lugar un alto nivel de profesionalización de la función de planificación estratégica, en efecto en un puntaje de 0 a 10, se obtuvo una media de

7 con una desviación estándar de 2 puntos. La mayor frecuencia, 57% de los casos cayeron en el rango de nivel alto de profesionalización, y ninguno fue clasificado de bajo nivel de profesionalización. En cuanto al compromiso los resultados muestran una media de 73,86, mostrando que el 80 por ciento de los encuestados muestran un compromiso moderado. Finalmente, a fin de indagar si existe una asociación estadísticamente significativa entre la profesionalización de la planificación estratégica y el compromiso familiar con el negocio se realizó una correlación. Los resultados muestran que no existe una relación significativa entre ambas variables, lo que desvirtúa la hipótesis original de que cuanto mayor el grado de compromiso mayor la profesionalización de la gerencia estratégica.