



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

NUCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"

COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y POSGRADO

ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA



**SISTEMA PROYECTIVO EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FAMILIARES DEL SEGMENTO SUPERMERCADOS DEL MUNICIPIO
VALERA, ESTADO TRUJILLO.**

www.bdigital.ula.ve

Autor: Lcda. Victoria Nieto Febres

Trujillo, noviembre 2015

c.c Reconocimiento



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

NUCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"

COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y POSGRADO

ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA



**SISTEMA PROYECTIVO EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FAMILIARES DEL SEGMENTO SUPERMERCADOS DEL MUNICIPIO
VALERA, ESTADO TRUJILLO.**

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Ilustre Universidad de Los Andes
como requisito parcial para optar al Título de Magíster en Administración.

Mención Gerencia

Autor: Lcda. Victoria Nieto Febres

Tutor: Prof. Mary Yoleiba Carrero

Trujillo, noviembre 2015

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso y a la Santísima Virgen María, por su guía y protección.

A mi amado padre, sé que desde el cielo me acompañaste, a ti especialmente dedico este logro.

A mi madre por todo su amor y fe en mí.

A mi hijos Luis Fernando e Isabel Cristina, mis amores y la mayor motivación para culminar esta etapa.

A mis hermanos: Marilú, José Juan y Pedro Miguel (+) por su apoyo y cariño.

www.bdigital.ula.ve

A todos aquellos amigos y compañeros que con su ayuda y colaboración hicieron posible la culminación de esta etapa

AGRADECIMIENTO:

Gracias a Dios y a la Virgen Santísima por haberme guiado en todo momento y por darme la constancia y fortaleza para culminar esta nueva etapa.

Agradecida eternamente con mis padres por todo lo que soy y por los valores que sembraron con su ejemplo.

A mis hijos, la luz de mi vida y el motor de todos mis proyectos, por ser y estar.

Agradecimiento especial a mi tutora, excelente profesional y amiga de siempre y uno de mis ángeles sin alas por toda su ayuda, constancia, paciencia y cariño, orientándome, educándome y acompañándome en cada paso. Dios te bendiga

También a mi asesora metodológica y amiga, la profesora Nancy Santana gracias por todas sus enseñanzas, correcciones y tiempo dedicado.

A mis compañeros de maestría, juntos realizamos un trayecto de vivencias y aprendizaje que nunca olvidaré.

A la ilustre Universidad de los Andes, Núcleo Universitario Rafael Rangel, especialmente a la profesora Silvana Cardozo y demás profesores y personal de la Coordinación de Investigación y Postgrado del NURR – ULA.

INDICE:

1.	ACTA DE APROBACIÓN	iii
2.	DEDICATORIA	iv
3.	AGRADECIMIENTO	v
4.	INDICE	vi
5.	RESUMEN	viii
6.	INTRODUCCIÓN	1
7.	CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	4
8.	1.1. Planteamiento del problema	4
9.	1.2. Formulación del problema.....	13
10.	1.3. Sistematización del problema	13
11.	1.4. Objetivos de la investigación.....	14
12.	1.5. Justificación de la investigación	14
13.	1.5. Delimitación	16
14.	CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	17
15.	Antecedentes de la Investigación	17
16.	Bases teóricas: Marco de referencia histórico.....	20
17.	Sistema Proyectivo.....	21
18.	2.1. Planificación por Objetivos.....	23
19.	2.1.1. Programa de Planificación por Objetivos General.....	27
20.	2.1.2. Programa de Planificación por Objetivos para empleados	29
21.	2.2. Toma de Decisiones	30
22.	2.2.1. Proceso en la Toma de decisiones	31
23.	2.2.2. Tipos de decisiones	34
24.	2.2.3. Condiciones	35
25.	2.3. Planeación estratégica.....	37
26.	2.3.1 Proceso de la planeación estratégica	41
27.	2.4 Empresa familiar	44
28.	Definición de términos básicos	50
29.	Mapa de variables	51
30.	CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	54
31.	3.1. Tipo de investigación	54
32.	3.2. Diseño de la investigación	55
33.	3.3. Población.....	55
34.	3.4. Técnica e Instrumento de recolección de datos	56
35.	3.5. Validez.....	57
36.	3.6. Análisis e interpretación de resultados.....	57

37.	CAPITULO IV; ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	58
38.	CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
39.	5.1. Conclusiones	75
40.	5.2. Recomendaciones	76
41.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
42.	ANEXOS	83
43.	ANEXO 1: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	84
44.	ANEXO 2: CARTAS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO	87

www.bdigital.ula.ve



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NUCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y POSGRADO
ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA



SISTEMA PROYECTIVO EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SEGMENTO SUPERMERCADOS DEL MUNICIPIO VALERA, ESTADO TRUJILLO.

Autor: Lcda. Victoria Nieto Febres

Tutor: Prof. Mary Yoleiba Carrero

Año: 2015

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo proponer estrategias para optimizar el sistema proyectivo en la Administración de Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo. Para el logro del objetivo, se realizó una investigación de tipo descriptivo - proyectivo, con un diseño de campo transaccional. La población estuvo constituida por las empresas familiares en el municipio Valera, tomándose como muestra no probabilística el Segmento de Supermercados. Se aplicó una entrevista de veintiocho (28) ítems la cual fue aplicada a los tres gerentes principales. Como conclusión general se pudo observar que el sistema proyectivo en las unidades de estudio seleccionadas, presenta algunas debilidades que deben ser fortalecidas para optimizar este proceso, por lo tanto se proponen estrategias para mejorar su planificación por objetivos, el proceso de toma de decisiones y la planificación estratégica, lo cual incide en la mejora de sus funciones.

Descriptor: Sistema proyectivo, Empresas familiares, Supermercados.

INTRODUCCIÓN

En otras épocas, posiblemente fue mucho más sencillo el manejo de una empresa familiar, pues sus miembros se dedicaban a sus negocios con el propósito de afirmar la estabilidad económica personal y de su grupo familiar; sin embargo, con el paso del tiempo, ha habido que enfrentar grandes retos, cambios y crisis por lo cual, estas organizaciones, sean grandes, medianas o pequeñas no escapan de esta realidad; más aún, el empresario que está detrás de ellas, que ya sea solo o con su familia, trata de cumplir el sueño de construir un negocio que sea estable en el tiempo, por ende, confía sus esperanzas, sus sueños y su energía en ella.

Por esta razón, intentando sobrevivir se reconoce el desafío fundamental para este tipo de organización, y surge la idea de una apropiada planificación o proyección como soporte, con un inmenso valor para quienes las gerencian. Los conocimientos adquiridos a través de cursos, talleres, universidades, son de aplicación diaria en la cotidianidad, pero la experiencia, y sobre todo las realidades que enfrentan todos los días es lo que ha ido creando un capital gerencial que es su propiedad, con su marca propia y que a su vez se convertirá muchas veces en un activo invaluable para su organización y ejemplo también a seguir.

De esta manera, si se le pregunta a los dueños y fundadores de cualquier organización de propiedad familiar, cuál es su principal problema o reto gerencial en el manejo de su negocio, la respuesta normalmente es que tienen que planificar como organizarse para que su empresa sea productiva y la vez pase a las siguientes generaciones. Por ello, cumplir con el proceso de producción en una industria, entregar un buen producto y con calidad u ofrecer un servicio con estándares de excelencia son la preocupación permanente de quien o quienes están al mando, porque de ello depende la supervivencia de su organización.

No obstante, el día a día se convierte en una carga muy pesada para ese empresario y su familia, pues deben tomar decisiones y solventar al mismo tiempo asuntos administrativos, contables, fiscales, legales, laborales, operativos, de ventas, de recursos humanos, entre muchos otros, ya que todo esto forma parte de la actividad con la cual deben enfrentarse y se convierte muchas veces en el mayor porcentaje de actividades que ocupa su tiempo, en lugar de dedicarlo a promover la productividad y la innovación en sus productos o servicios, aunado a tener que enfrentar conflictos de índole familiar dentro de su organización.

En consecuencia, es aquí donde entra en juego la importancia de contar con las herramientas gerenciales que le permitan gestionar de manera eficaz los recursos disponibles, comenzando con un sistema proyectivo que permita la optimización de recursos, tanto humanos como materiales... Razón por la cual, con el desarrollo de la presente investigación se pretende: diagnosticar la ejecución de la planificación por objetivos, determinar el desarrollo de la toma de decisiones, analizar la implementación de la planificación estratégica y formular un cuerpo de estrategias en Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo con la finalidad de proponer las estrategias necesarias para optimizar su sistema proyectivo o de planeación, de modo que éste pueda ser aprovechado para las actuales generaciones y las que vendrán, constituyendo una fuente fundamental para generar valor agregado y por lo tanto un recurso tanto estratégico como competitivo en el desempeño organizacional de empresas familiares.

La presente investigación, abarca una visión de lo que se entiende por Sistema Proyectivo, la planificación por objetivos, la toma de decisiones y la planificación estratégica, y su importancia dentro de este tipo de organizaciones para generar cambios sustanciales que las transformen al punto de hacerlas competitivamente diferente a las demás .

La investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I; se describe el problema objeto de estudio, se señalan sus objetivos y a la vez se establecen su justificación e importancia, entre otros aspectos.

Capítulo II; se señalan los antecedentes, las bases teóricas que fundamentan la investigación y se presenta el mapa de variables.

Capítulo III; se describe el tipo de metodología utilizada para el desarrollo de la investigación, así como el procedimiento para la obtención y procesamiento de la información, se describe la población y el instrumento aplicado.

Capítulo IV; se detalla el análisis de los resultados y se presentan los mismos a través de tres tablas, cada una con su análisis e interpretación respectiva

Capítulo V: se presentan las Conclusiones y Recomendaciones las cuales son expresadas en estrategias, es decir, en líneas de acción con su respectiva asignación de recursos. Finalmente se presenta la bibliografía y los anexos de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

A lo largo de la historia de la Administración, como disciplina científica, diferentes autores han definido la planificación como un proceso básico necesario para seleccionar las metas y la manera de alcanzarlas. De esta forma, el sistema de proyección, equivalente al sistema de planificación, es considerado como la primera etapa del proceso administrativo, en el que se marcan los eventos a través de los cuales se comienza el compromiso de administrar; es tal vez el más importante, pues establece las bases para determinar el riesgo y así, poder minimizarlo. Sin embargo, a pesar de su importancia, no siempre se ha profundizado el alcance y aporte que este sistema ejerce dentro de la gerencia.

No obstante, con el fin de enriquecer la comprensión del concepto de lo que es una organización, y basándose en la teoría de sistemas, se considera a la misma como un sistema que se interrelaciona y que a su vez es interdependiente con su medio. Es decir, que desde este punto de vista de la teoría de sistemas, como lo exponen Laudon y Laudon (2012), se analiza y enfatiza el estudio de la estructura de la organización y las interrelaciones entre sus componentes, caracterizada por el trabajo conjunto de las personas que la componen para el logro de ciertos objetivos comunes. Siendo estos componentes: por una parte, los insumos que se utilizan (personas, capital, materia prima, recursos naturales y tecnológicos, entre muchos otros); así como también todo lo que tiene que ver con los procesos de transformación que ocurren dentro de la organización (actividades), sin olvidar los resultados o salidas de la misma, que incluyen no sólo productos y servicios, sino la satisfacción de necesidades y demandas de clientes, trabajadores,

proveedores, dueños y la sociedad en general. Sumado a todo esto el entorno y por último, todo el proceso de retroalimentación de la organización.

En este orden de ideas, cuando se habla del “concepto de sistemas”, como lo exponen Laudon y Laudon (2012), se entiende que este es el resultado de la tecnología, pues el análisis de las organizaciones vivas expone las propiedades generales de las mismas, dentro de un enfoque global, en el que son capaces de adaptarse y sobrevivir en un ambiente típico; y como un sistema vivo y abierto, que se mantiene en un continuo intercambio de materia, energía e información con el ambiente, tanto interno como externo, para integrar todos los elementos que son, generalmente de naturaleza distinta.

Entonces, según Kramis (1994), considerando a la organización como un sistema abierto, ésta se encuentra abierta al entorno, con el cual intercambia elementos e información y del cual recibe la influencia que condiciona su actividad, comportamiento y resultados, pues debe estar en equilibrio dinámico con el medio externo, generando riqueza y posibilitando el crecimiento, así como la satisfacción de los intereses de Clientes, Accionistas, Empleados y la Sociedad en su conjunto. De esta manera, en el campo de la Teoría Administrativa, puede decirse que este sistema comprende varios subsistemas que contribuyen a que la organización se centre en el logro de sus objetivos y que busque o intente buscar la eficiencia y la eficacia para lograr la productividad. Para ello es necesario tomar los subsistemas administrativos como entes que ayuden a que la puesta en marcha de esos objetivos sea la más conveniente, por lo cual surge en primera instancia el sistema proyectivo como recurso principal e inicial para la ejecución de alguna estrategia, donde el papel de la administración y la toma de decisiones resultan claves en el logro de los objetivos organizacionales.

Bateman y Snell (2005) explican que el sistema proyectivo es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones sobre los objetivos y actividades, que tanto los empleados como las unidades dentro de la organización llevarán a cabo en el futuro; así también reconocen que el sistema proyectivo no constituye una respuesta informal o improvisada ante un problema, al contrario, es un esfuerzo que se realiza con un objetivo, bajo la dirección y el control de los gerentes, que a su vez se nutren con conocimientos y experiencias de sus colaboradores. Además, proporciona a todos los integrantes de la organización un curso de acción claro a seguir en sus actividades futuras, tomando en cuenta las circunstancias individuales y las situaciones siempre cambiantes. Mientras que Reyes (2005) argumenta que el sistema proyectivo consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones y la determinación de tiempo y números que se requieren para su realización.

www.bdigital.ula.ve

Distintos autores coinciden en que el sistema proyectivo se convierte en el primero y más importante de las funciones del sistema administrativo. Chiavenato (2001) expresa que el sistema proyectivo o planificación consiste en trazar o formar el plan para lograr la misión de una organización, es un proceso que radica en fijar el curso concreto de acción a seguir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y recursos tanto materiales como humanos que serán necesarios para su realización; tomándolo como un proceso integral, de manera que este sirva para optimizar el uso de los recursos que la organización dispone, que busque nuevas y mejores maneras de hacer las cosas apoyándose en investigaciones partiendo de la fijación de los objetivos, de manera tal que tengan sentido los esfuerzos que se realicen.

Por consiguiente, el sistema proyectivo en la Administración se lleva a la práctica a través de procesos, que desde la perspectiva metodológica

resultan diferentes. En primer lugar, existe la planificación por objetivos, que Chiavenato (2001) describe como la función administrativa o modelo teórico para la acción futura en la cual se fijan de manera anticipada los objetivos a alcanzar y lo que debe hacerse para lograrlos. Mientras que Rodríguez (2006) considera que este tipo de planificación por objetivos es un proceso por el cual los gerentes y colaboradores de la organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías o mapas para la operación de la organización. En la práctica, la planificación por objetivos se refiere a un procedimiento administrativo que persigue el cumplimiento de los objetivos tanto organizacionales como individuales.

En segundo lugar, en el sistema proyectivo en la Administración existe un paso que determina en gran medida la excelencia de la planificación; se trata de la Toma de Decisiones, que para Robbins y DeCenzo (2009), es un proceso que consiste en ocho pasos que se inicia con la identificación de un problema, sigue con la elección de una alternativa como posible solución del problema y culmina con la evaluación de la eficacia en la solución. Si bien, para Stoner y Freeman (1996), la toma de decisiones es el proceso para identificar y seleccionar un curso de acción en la resolución de un problema determinado. No obstante, en líneas generales, puede decirse que la toma de decisiones es el proceso en el cual se realiza la definición, evaluación y elección de una alternativa entre varias opciones disponibles para la resolución de un problema existente o potencial o ante una oportunidad y el llevarla a cabo.

En tercer lugar, el sistema proyectivo dentro de las organizaciones considera el desarrollo de la planificación a través de estrategias, o planificación estratégica, que según plantean Koontz y Wehrich (2006) resulta engañosamente sencilla, pues, ésta consiste en analizar la situación actual y la esperada para el futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar

los medios para conseguir la misión de la organización, no obstante, en la realidad es un proceso mucho más complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa. Mientras que para Bateman y Snell (2005), la planificación estratégica hace referencia a un conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto de las metas y estrategias de la organización a largo plazo. En atención a lo expuesto, la planificación estratégica viene a ser una herramienta que permite a los gerentes y a la organización prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan o podrían presentarse en el futuro, por lo cual representa un recurso para dirigir los esfuerzos y desarrollar los medios para el logro de su misión. La planificación estratégica es un proceso que mantiene unido no sólo al equipo directivo para convertir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, sino que además reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización.

www.bdigital.ula.ve

Por consiguiente, el sistema proyectivo permite a las empresas tener éxito en sus operaciones actuales y a futuro. Está claro que la planificación por objetivos, la toma de decisiones y la planificación estratégica son interdependientes entre sí, por lo que en la práctica resulta difícil separarlos; en consecuencia, los gerentes deben dirigir sus acciones a través de ellos a los diferentes tipos de organizaciones. No obstante, para observar su comportamiento, se ha seleccionado como contexto en esta investigación a las Empresas Familiares que pertenecen al segmento de supermercados del Municipio Valera en el Estado Trujillo.

En este sentido, se tiene que las empresas familiares juegan un papel esencial en la economía mundial, de esta manera, según la define Pérez-Fadón (2005), la Empresa Familiar es aquella organización cuyo capital o patrimonio pertenece a un grupo de personas unidas por matrimonio o parentesco y en la que en su gestión, interviene de forma activa alguno de sus

miembros. Es decir, que existe una definición de este contexto, que se fundamenta en un descriptor clave, el cual es la existencia de un capital en parentela.

Para Poza (2004), la Empresa Familiar es un sistema abierto donde interactúan, se superponen y son interdependientes los subsistemas de familia, dirección y propiedad. Para esta definición se determina otro descriptor o palabra clave de su definición, referido a la presencia de una dirección familiar.

Longenecker y otros (2010), definen a la Empresa Familiar como aquella donde los propietarios son dos o más miembros de una misma familia, sea que operen juntos o en sucesión. El descriptor de esta definición refiere como palabra clave, la sucesión o la presencia de generaciones que garantizan la continuidad de la propiedad familiar de la empresa.

De estas definiciones se entiende, que la Empresa Familiar del segmento de supermercados, es un negocio que comienza con el aporte de al menos uno de los miembros de una determinada familia y en donde estos se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa, y al mismo tiempo se intenta su continuidad en el tiempo a través de las siguientes generaciones.

En el mundo de los negocios, es muy común escuchar de las empresas familiares, pues se considera que esta es una de las principales fuentes de creación de Empresas. Según lo expone Guerrero (2001), el 95% de las empresas de los países capitalistas son familiares. Es así como muchos de los grandes conglomerados han surgido de esta forma, llevando sus ideales con orgullo hasta ser gigantes industriales, por ejemplo, Ford, IBM, Microsoft, Amway, entre otros, que se iniciaron como empresas familiares y algunas lo siguen siendo, consiguiendo el éxito y reconocimiento mundial.

Se pudiera adjudicar el crédito de este éxito a la fortaleza de los valores familiares y a su aplicación en la organización para formar conglomerados poderosos desde sus cimientos y además con razones inmediatas como el financiamiento a través del trabajo de los hijos y otros familiares, así como la motivación de sus miembros, que dan todo de su parte para que la Empresa salga adelante, de ahí su importancia en la economía mundial.

Sin embargo, según Moreno (2009), aunque las empresas familiares representan entre 65% y 80% de los negocios en el mundo, sólo una de cada diez sobrevive a la tercera generación. También, las cifras revelan que cerca de la mitad de estas empresas en el mundo fracasan al cambiar de manos entre familiares, ya que no tienen un plan de sucesión, el 20% se debe a las demandas financieras, 10% a la falta de un sucesor para que dirija la organización con éxito y 10% a la falta de capital para el crecimiento sin perder el control de la compañía.

En Venezuela, Da Lucía (2005) sostiene que la Empresa Familiar representa más del 85% de todas las firmas privadas existentes en el país, encontrándose en sucesión, para el año 2005, el 17,62% de las Empresas Familiares Venezolano-Italianas de los estados Carabobo, Aragua, Portuguesa y Lara.

En este orden de ideas, de este tipo de organizaciones familiares, como lo expone Ward (2005), generalmente el presidente de las mismas no necesariamente es la persona que la dirige, pues en muchos casos el fundador asume el cargo, sin embargo, la verdadera gestión administrativa recae en otros miembros de la familia. Razón por la cual, dicha obligación debe ejercerla una persona calificada, que podría ser un gerente que no pertenezca al entorno familiar, y si es necesario que un familiar se encargue de las operaciones diarias, este debe estar capacitado para emplear prácticas de gestión eficaces y hacer prevalecer las decisiones que tome en cada situación.

Según Ward (2005), otro de los problemas que se observa en este tipo de organizaciones es cuando un miembro de la familia gestiona la empresa, y otros parientes, generalmente los hijos del fundador, desempeñan varios cargos dentro de la misma, las responsabilidades de cada uno deben estar claramente definidas y los empleados que son miembros de la familia deben tener la autodisciplina de trabajar respetando esa jerarquía de autoridad, al igual que estar suficientemente capacitados.

Así mismo, Ward (ob cit) argumenta que en estas organizaciones, es común ver la entrada y salida de personal externo. Esto hace que exista peligro para la empresa, debido a que los gerentes pueden desertar cuando se percatan de las escasas probabilidades de oportunidades que tienen de crecimiento laboral. También suele ocurrir que algunos miembros de la empresa se resistan al cambio y que algunos solo vean salida de fondos que afectará su patrimonio, así como un temor por el riesgo en el aprovechamiento de oportunidades financieras. Una manera de ayudarlos es basar los desembolsos en hechos y cifras obtenidos por empleados externos a la familia y fomentar el retiro paulatino de estos familiares conservadores, disminuyendo su influencia en las decisiones de la gestión administrativa.

Ward (ob cit) continúa expresando que esta situación puede deberse a factores tales como la falta de concientización de los directivos familiares sobre la importancia del sistema proyectivo y su contribución al resto de las funciones administrativas, la disposición al logro de resultados inmediatos, la dificultad en la previsión de acontecimientos futuros, la insuficiencia de personal competente para desarrollar una correcta planeación y toma de decisiones con visión no solo en el corto plazo, sino a mediano y largo plazo, tomando en cuenta el conocimiento de la empresa y las condiciones económicas, legales, sociales y políticas que influyan o puedan hacerlo.

Así mismo, Ward (2005), argumenta que debido al desconocimiento de los procedimientos adecuados para tratar los inconvenientes que se presentan por un inadecuado proceso proyectivo o de planificación, la organización puede desaprovechar las oportunidades que se les presenten como pueden ser, aumento de demanda, superación a las competencias y aprovechamiento de mejores condiciones que ofrezcan los proveedores, entre otros. Así como también utilizar sus fortalezas como empresa familiar, lo que imposibilita desplegar una estrategia que avale su éxito en el largo plazo permitiendo establecer un contexto creativo e innovador que ofrezca a sus miembros plantear diferentes cursos de acción que se proyectarían de acuerdo a las situaciones que pudieran presentarse; y al no tener un marco de referencia que sirva como base para la toma de decisiones, se hace más difícil la aprobación de las mismas por parte de la junta directiva.

Por las razones antes expuestas, en este tipo de negocio familiar, surge la necesidad de encontrar maneras de satisfacer tanto las necesidades de la organización como los objetivos de la familia, de proteger los intereses económicos y fortalecer las relaciones familiares; lo cual resulta prioritario para lograr un negocio exitoso y estable en el tiempo. Como resultado de esto, deben ampliar su perspectiva y ser diferentes, abordando sus propósitos, problemas y oportunidades de manera singular, tratando de lograr ventaja competitiva basada en los valores familiares heredados.

Todo lo observado y expresado en cuanto a la caracterización de generalidades que presentan las empresas familiares, también son percibidas en organización familiares de un segmento particular que es el de Supermercados, por lo tanto la segmentación realizada en esta investigación en cuanto a supermercados de Valera, estado Trujillo, se ejecuta para dividir en grupos uniformes más pequeños el universo de Empresas familiares en el mundo, tomando en cuenta que los miembros comparten ciertas características homogéneas como sus integrantes (familiares), el ramo de

actividad a que se dedican (supermercados), ubicación geográfica (Valera, estado Trujillo); todo esto con el fin de limitar y poder realizar de manera más profunda su estudio

Ante la situación planteada del posible desconocimiento e inadecuada implantación del sistema proyectivo en organizaciones familiares del segmento de supermercados del municipio Valera del estado Trujillo, producto de la observación realizada con un primer nivel de acercamiento que permitió percatarse de esta problemática, se planteó la necesidad de realizar un trabajo de investigación que respondiera a lo observado en dichas unidades, así como la implementación de este sistema contando con la participación y compromiso de sus miembros para establecer y cumplir los objetivos y metas organizacionales, toma de decisiones y estrategias a favor de la organización.

Derivado de lo anteriormente expuesto, se formularon las siguientes interrogantes de investigación:

www.bdigital.ula.ve

Formulación del problema

¿Cuáles serían las estrategias que optimizarían al sistema proyectivo en la Administración de Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo?

Sistematización del problema

¿Cómo se ejecuta la planificación por objetivos en Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo?

¿De qué manera se desarrolla la toma de decisiones dentro de Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo?

¿Cómo se implementa la planificación estratégica en Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo?

¿Cómo se formulan las estrategias que permiten optimizar el sistema proyectivo en la Administración de Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo?

Objetivos de la Investigación

General

Proponer estrategias para optimizar el sistema proyectivo en la Administración de Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo.

Específicos

1.- Diagnosticar la ejecución de la planificación por objetivos que se realiza en Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo.

2.- Determinar el desarrollo de la toma de decisiones dentro de Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo.

3.- Analizar la implementación de la planificación estratégica en Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo.

4.- Formular un cuerpo de estrategias que permitan optimizar el sistema proyectivo en la Administración de Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo.

Justificación

La investigación que se presenta es un trabajo que aporta valiosa información sobre el sistema proyectivo en Empresas Familiares del segmento de Supermercados del municipio Valera del estado Trujillo. Sin embargo, desde el punto de vista teórico, el presente trabajo considera temas como la planificación por objetivos, la toma de decisiones y la planificación estratégica, los cuales se convierten en las bases teóricas fundamentales de la investigación.

Desde la perspectiva metodológica, el trabajo sigue el camino de la investigación científica, utilizando técnicas y herramientas como es una entrevista en profundidad, con el fin de recolectar información valiosa para el logro de los objetivos planteados. Así mismo, el desarrollo del trabajo y sus resultados pueden ser utilizados para ser aplicados a otras organizaciones de corte familiar. Además, puede convertirse en un material de referencia para otras investigaciones con temáticas parecidas.

Sin embargo, su mayor justificación se presenta en la práctica, pues su finalidad es la de proponer estrategias para optimizar el sistema proyectivo en Empresas Familiares. Realizando diagnóstico de los puntos fuertes y débiles que las mismas presenten en cuanto a esta variable, con el propósito de poder ofrecerles, de acuerdo a los resultados que se obtengan una serie de recomendaciones para que ejecuten el sistema proyectivo con eficacia y eficiencia, contribuyendo con ello, no sólo al mejoramiento y desarrollo de este

tipo de organizaciones, sino también conduciéndolas para la mejora en cuanto a la calidad de sus servicios, lo que se traduce en satisfacción de sus clientes.

En este orden de ideas, se considera la investigación, orientada a la planificación en las Empresas Familiares específicamente, como un aporte a una nueva comprensión de la aplicación de la Administración, por cuanto se basa en principios que parten de la idea de considerar a este tipo de organizaciones como actores y copartícipes en los procesos de transformación económica.

Delimitación de la investigación

La presente investigación delimita su estudio de la siguiente manera:

En relación con la parte teórica, la investigación utiliza conceptos sobre el sistema proyectivo para la administración, considerando aspectos básicos del mismo como; la planificación por objetivos, la toma de decisiones y la planificación estratégica. Esta investigación se suscribe a la línea de investigación Dinámica Organizacional e Innovación adscrita al CIDE.

Con respecto al espacio, y para efectos de problematizar, se abordó este contexto mediante la determinación de 3 unidades de observación, las cuales pertenecen a 3 grupos familiares del segmento de supermercados, escogidos debido a que cumplen con las características expuestas de lo que son las empresas familiares y en cuyos casos la información se obtuvo de los hijos de los miembros fundadores y actuales gerentes, a través de la aplicación de un cuestionario, elaborado atendiendo a la operacionalización previa de la variable de estudio.

En cuanto al tiempo, se desarrolló el presente estudio de investigación desde mayo de 2010 hasta mayo de 2015.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se incluyeron los antecedentes que sirven de sustento a los conceptos asumidos en esta investigación y se examinó la realidad objeto de estudio, así como también las referencias teórico-conceptuales que permitieron fundamentar el posterior análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Antecedentes de la Investigación

El reto de cualquier organización comienza por implementar sistemas óptimos para enfrentar un mundo globalizado, donde se requieren respuestas rápidas adaptadas a los continuos cambios. En ese sentido nace la necesidad de tener dentro de las organizaciones gerentes competentes, capaces de lograr el cumplimiento óptimo del fin de la organización en todos sus componentes. Ante este reto, se han realizado significativos trabajos de investigación en diferentes universidades e institutos, los cuales se toman como referencia para la ejecución de la investigación.

El estudio realizado por Borjas y otros (2010). Estos investigadores presentaron una investigación titulada “Cultura Organizacional en una empresa familiar del sector publicidad según el modelo de Cameron y Quinn”, correspondiente al programa de Postgrado de la Universidad Metropolitana en la ciudad de Caracas. La investigación tuvo como objetivo general determinar el tipo de Cultura Organizacional en una empresa familiar del sector publicidad según el Modelo de Valores Competitivos de Cameron y Quinn describiendo variables como paradigmas, valores, cultura, modelos gerenciales, tipos de organización y criterios de efectividad e ineffectividad. La investigación siguió los lineamientos de una investigación no experimental del tipo descriptivo. Se

utilizaron enfoques complementarios para la recolección de datos: una cuantitativa, que estuvo constituida por una muestra de diecisiete (17) gerentes de la empresa familiar, la cual aportó el estado actual de la organización; y cualitativa, que determinó el tipo de «cultura deseada» para dicha empresa familiar desde la perspectiva de la Dirección General de Empresa Familiar. Los resultados presentaron características de una Cultura Organizacional actual (dominante) tipo clan, según el modelo de Cameron y Quinn donde se demuestra: cohesión, moral y una Cultura Organizacional deseada por la Dirección General fundamentada en el desarrollo de la innovación y creatividad. Los resultados presentan una discrepancia entre los elementos en la cultura actual de la organización y la cultura deseada por la Dirección de la organización.

Esta investigación, se considera antecedente del presente trabajo porque muestra elementos de la Cultura Organizacional que caracteriza al tipo de empresas familiares, lo que puede servir de base teórica y conceptual para el desarrollo de esta investigación.

Acosta y Pérez (2009), presentaron la Tesis Doctoral titulada “Planificación Estratégica en las empresas Familiares”, dentro del programa de doctorado de la Universidad Rafael Beloso Chacín, la cual tuvo como objetivo general analizar aspectos teóricos del proceso de planificación estratégica en las empresas familiares, con el fin de determinar los elementos que integran dicho proceso y los beneficios que el mismo aporta a estas empresas. La investigación fue de tipo descriptivo-documental y sus principales conclusiones fueron que la planificación estratégica es un proceso que, en el caso de la empresa familiar, ha de ser replanteado para incluir en él como parte decisiva del proceso, los intereses y necesidades de la familia propietaria y, en segundo lugar, que los beneficios que la planificación estratégica aporta a las empresas familiares se relacionan con el logro de un compromiso familiar, la definición de técnicas que ayuden a la preservación

del negocio, el desarrollo de un acuerdo entre la familia y la dirección, y el cumplimiento del objetivo de continuidad.

La investigación anterior se considera antecedente del presente trabajo, porque su variable principal que es la planificación estratégica es considerada como una dimensión principal de uno de los objetivos específicos estudiados y además son coincidentes en las unidades de análisis seleccionadas como estudio, es decir las empresas familiares.

Nunes (2007), realizó una investigación titulada “El Gobierno de las empresas familiares del sector medios de comunicación social del estado Lara”, como trabajo de Maestría en la Universidad Lisandro Alvarado en Barquisimeto. El mismo tuvo como objetivo general analizar el gobierno de las empresas familiares del sector medios de comunicación social del estado Lara, correspondiendo a una investigación descriptiva con un diseño de campo no experimental y transeccional. Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos y como instrumento se aplicó un cuestionario, la población estuvo conformada por ocho empresas de carácter familiar pertenecientes al sector de los medios de comunicación y ubicadas en la ciudad de Barquisimeto. Entre los resultados más importantes obtenidos se observa que no han experimentado sucesión de dirección patrimonial, no tienen planificación de la sucesión, carecen de protocolo familiar y de consejo de familia, además la propiedad y la dirección coinciden en las mismas personas, hay un solapamiento de roles sin delimitación de las funciones, lo cual genera estructuras subutilizadas.

La presente investigación sirve como antecedente, porque manifiesta elementos del pre-diagnostico parecidos al trabajo de esta investigación, considerando rasgos y debilidades similares a las unidades de análisis tomadas para el actual estudio.

Bases teóricas:

Marco de referencia histórico

La teoría de sistemas es un instrumento que revolucionó los enfoques administrativos que existían, pues éste estudia a las organizaciones como sistemas sociales inmersos en sistemas que se interrelacionan y afectan mutuamente permitiendo analizar a la organización más detenidamente, como lo expone Hernández (2002). Su origen se remonta a las concepciones Aristotélicas de causa y efecto y de que todo entero forma parte de otro mayor. Sin embargo, se considera como su creador al biólogo L. Von Bertalanffy, en 1925, quien lo utilizó para describir de forma matemática los sistemas de la naturaleza, argumentando que no existe elemento físico o químico independiente, pues todos los elementos están integrados en unidades relativamente interdependientes.

No obstante, a pesar de todo lo anterior, según lo expone Guízar (2008), no fue sino hasta 1945, es decir, cuando termina la segunda guerra mundial, cuando trascendió y se entendió este concepto como una herramienta que surge con el fin de ayudar a las organizaciones a adecuarse a los cambios que se presentan en el medio, entendido como un enfoque interdisciplinario y por tanto aplicable a cualquier sistema, tanto natural como artificial.

En la práctica, según este enfoque sistémico, deben observarse los elementos y procesos en interacción dinámica sin perder de vista que la conducta de los elementos es diferente cuando actúan aisladamente y forman parte de un todo, por lo que se considera que la suma de las partes no es igual al todo, sino que resulta algo diferente.

En este orden de ideas, la importancia de la Teoría General de Sistemas en el estudio de las organizaciones se toma como base pues éste cubre las deficiencias del enfoque analítico. Es decir, que se mira a la organización como

un sistema complejo, que permite elaborar modelos que se utilizan para el proceso de toma de decisiones empresariales haciendo manejables los sistemas, con el fin de simplificarlos a dimensiones operativas. Vista la organización como un sistema abierto y complejo, se toma en cuenta la relación con su entorno, del cual recibe entradas en forma de recursos humanos, financieros, materiales, entre otros y que a través de una apropiada transformación se obtienen unos resultados en forma de productos y/o servicios como salidas del sistemas y en la que los distintos subsistemas y elementos están convenientemente interrelacionados y organizados formando un todo unitario y desarrollando una serie de funciones que pretenden la consecución de los objetivos globales.

Sistema proyectivo

Para Robbins y Coulter (2010), el sistema proyectivo en la Administración, consiste en definir los objetivos, trazar los planes para integrar y coordinar las actividades y fijar las estrategias para alcanzarlo. Comienza con la formulación de los objetivos, se definen los planes, las políticas y las estrategias necesarias para lograrlo, estableciendo una organización para llevar a cabo la toma de decisiones, evaluando y controlando el desempeño, para iniciar de nuevo este ciclo, tomando los correctivos necesarios.

Es así, como para Robbins y DeCenzo (2009), el sistema proyectivo en la Administración abarca la definición de los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia y preparando una extensa jerarquía de planes para constituir y organizar las acciones para alcanzarlas. La necesidad de planificar surge debido a la gran cantidad de cambios tecnológicos, sociales, políticos, económicos y jurídicos que están ocurriendo de manera permanente y que obligan a la gerencia a afrontarlos, debido a las repercusiones que estos tienen sobre la supervivencia de la organización.

En la realidad, planificar es decidir anticipadamente qué hacer, cuándo, cómo, quién. Y es que, aunque no es posible conocer el futuro, el no planificar implicaría dejar las distintas situaciones al azar; y esta no es la mejor manera de manejar una organización sea del tipo que sea. En este sentido, el sistema proyectivo o planificación es la habilidad de ver con anticipación las consecuencias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar las ganancias a corto plazo para obtener un mayor beneficio a largo plazo y la habilidad de controlar lo que es controlable; su naturaleza es la preocupación por el futuro, proyectar lo que se desea y la obtención de los medios efectivos para conseguirlo. Se trata de un modelo teórico para la acción futura por lo que se considera como la primera función administrativa, constituyendo la base para que se den las demás.

En este orden de ideas, Robbins y Coulter (2010) plantean algunas razones por las cuales en toda organización debe realizarse una planificación formal, como son, que provee dirección tanto a los gerentes como a los empleados, es decir, el conocer lo que la organización intenta lograr y lo que debe hacerse para contribuir con el logro de los objetivos permite coordinar las actividades, así como también la cooperación de todos los miembros. Disminuye la incertidumbre, debido a que exige a los gerentes la anticipación de las consecuencias del cambio y el desarrollo de las respuestas adecuadas a estos. También reduce el “desperdicio y la redundancia”, puesto que al coordinar las actividades en función de los planes, pueden prevenirse las ineficiencias antes de que estas sucedan, corrigiéndolas o descartándolas. Y por último, fija los objetivos y patrones para poder realizar la evaluación y los controles para su cumplimiento.

En cuanto a las ventajas que tiene para cualquier organización la realización de una planificación formal, puede decirse que: la planificación tiende a hacer que cada miembro de la organización se comporte como jefe de cada trabajo en particular, disminuyendo la práctica autoritaria de decidir e

indicar a los colaboradores qué hacer, así como también, estos colaboradores tienen una mayor actuación en la toma de decisiones y en la formulación de objetivos dentro de su propio trabajo, lo que les permite recordar con exactitud lo que su organización está tratando de lograr; además de que exista una mayor coordinación de las decisiones que se van a tomar, teniendo presente la forma en la que afectará a la organización cada una de las decisiones que tenga que tomarse, en los que se pretenden resultados financieros positivos y utilidades más altas.

En este orden de ideas, el sistema proyectivo en la presente investigación se estudiará a través de tres aspectos o dimensiones, como son: la planificación por objetivos, la toma de decisiones y la planificación estratégica.

Planificación por objetivos

Para Robbins y Coulter (2010), la planificación por objetivos implica definir los objetivos específicos durante un período concreto. Estos objetivos se plantean por escrito y se comparten con los miembros de la organización para reducir la ambigüedad y crear una idea común de lo que tiene que hacerse.

Chiavenato (2001), argumenta que la planificación por objetivos viene a ser un sistema dinámico que integra las necesidades de la organización de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, a la par de las de los gerentes de contribuir para su propio desarrollo; en cuanto que, tanto los administradores como el resto de los colaboradores definen metas comunes y especifican las áreas principales de responsabilidad de cada posición en relación con los resultados esperados de cada uno, utilizándolos como

indicadores a la vez que estándares para realizar el análisis del resultado final, y así evaluar objetivamente.

Dentro de este marco, la planificación por objetivos puede considerarse como una técnica que busca direccionar los esfuerzos a través de ella, en conjunto con el control administrativo basándose en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.

En este orden de ideas, se establecen primero los objetivos anuales de la empresa, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo. En este proceso, los gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa.

Es así como la planificación por objetivos, es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo, definiendo en conjunto sus metas comunes y especificando las áreas principales de responsabilidad de cada posición. Los resultados esperados de cada uno se verifican utilizando esas medidas como guías y así lograr el mejoramiento de las operaciones y el grado de contribución de cada uno de sus miembros. Analizado el resultado final, el desempeño del gerente puede ser evaluado objetivamente y los resultados alcanzados pueden compararse con los resultados esperados.

De la misma manera, se considera la planificación por objetivos como un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de una organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en consonancia con las metas generales de la Organización

fijadas por los accionistas, a través de la dirección. Utiliza el establecimiento del conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior, así como también, el establecimiento de objetivos para cada departamento o nivel de gerencia.

Objetivos:

Para Robbins y Coulter (2010), los objetivos son los resultados o propósitos deseados; estos guían las decisiones de la administración y forman los criterios contra los cuales se miden los resultados, por lo que con frecuencia se les conoce como la base de la planificación. Mientras que Rodríguez (2006) explica que los objetivos constituyen el núcleo de la atención, el eje central y los criterios que establecen el éxito de la organización.

Desde esta perspectiva, un objetivo es entonces el punto de partida de la planificación, saber dónde se pretende llegar, con el fin de conocer en qué forma o camino puede llegarse hasta allá. Los objetivos son aquellos que reflejan el propósito de la organización, es decir, que estos emanan de forma natural de la misión de ésta; por lo que si una organización está alcanzando sus objetivos, entonces está cumpliendo su propósito porque justifica su razón de existir.

Por tanto, un objetivo es una declaración que se realiza por escrito, que puede ser un enunciado, o incluso una frase, definido sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo y una variable estratégica de carácter multidimensional y su importancia radica en que proporciona a la organización un criterio preciso orientado hacia un fin común; así como también estimula al trabajo en equipo, sirviendo como base para la verificación del valor de las metas y de los planes, contribuyendo de esta forma a evitar errores por omisiones y aumentando las posibilidades de previsión del futuro en cuanto a amenazas y oportunidades.

En este orden de ideas, los criterios para la selección de objetivos se deben establecer de acuerdo con las prioridades y con su contribución al alcance de los resultados claves de la empresa. Por esta razón, el objetivo debe ser específico en cuanto a los datos concretos: qué, cuánto, cuándo y los resultados esperados deben enunciarse en términos cuantificables y claros, al igual que detallar cada uno de ellos en objetivos derivados, concentrándose en los propósitos vitales de la empresa y sin distraerse en actividades secundarias.

Así mismo, los objetivos deben indicar los resultados por alcanzar, pero no limitar la libertad para escoger los métodos para alcanzarlos, señalando cuánto, pero no cómo, además de que estos presenten cierta dificultad, pero sin ser imposibles, lo que exigiría un esfuerzo y un compromiso especial. Sin embargo, como las organizaciones casi siempre tienen más de un objetivo, surge el problema de cuál o cuáles serían los más importantes y prioritarios, entonces, los objetivos deben ser graduados según un orden de importancia o prioridad, es decir, en una jerarquía de objetivos en función de su contribución relativa a la organización como un sistema o totalidad.

Es así como la jerarquía de objetivos de una organización puede tener muchos cambios, ya sea en la ubicación relativa de los mismos o en la sustitución de ciertos objetivos por otros diferentes. En la realidad organizacional, a pesar de que algunos objetivos pueden dificultar el alcance de otros, algunos otros pueden facilitarlos, por lo que para que esta jerarquía pueda ser alcanzada de manera eficiente, los objetivos no necesitan cubrir las más grandes expectativas de la empresa, aunque lo recomendable es que todos sean compatibles con tales aspiraciones, contribuyendo de esta manera, con una parte del esfuerzo general y teniendo en cuenta la necesidad de varias alternativas para su ejecución, así como la relativa eficiencia y costo de cada una de ellas, además de que es indispensable comunicarlos a todos los

interesados para que exista una comprensión de las metas de la respectiva unidad y sus relaciones con los objetivos fundamentales de la empresa.

Desde esta perspectiva, los objetivos, deben ser periódicamente reexaminados y reformulados, para que estén constantemente actualizados de acuerdo con los cambios en las condiciones del mercado, para permitir la consecución de los beneficios y fines previstos por la organización; por lo que en la elaboración de los planes, debe enfatizarse la medición y el control de los mismos, comparando los resultados alcanzados con los resultados planteados.

Programa de Planificación por Objetivos General

Robbins y DeCenzo (2009) argumentan que, para que los objetivos sean operativos, es necesario jerarquizarlos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización, de esta manera, los objetivos generales de la organización se convierten en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente, ya sea en las divisiones, departamentos y a los colaboradores de forma individual. Como los gerentes de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, la planificación por objetivos general funciona tanto de la base hacia arriba como de la cima hacia abajo.

De la misma manera, Rodríguez (2006) explica que este programa de planificación por objetivos general, convierte los objetivos en operaciones, al usar como dispositivo un proceso por el cual la cascada baja a través de la estructura organizacional, de esta manera, los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel sucesivo de la estructura organizacional en los que los encargados de las unidades orgánicas inferiores participan de forma conjunta en el establecimiento de sus objetivos.

Desde esta perspectiva, el programa de planificación por objetivos general, es un proceso operativo en donde se le da un orden jerárquico a los objetivos dentro de la organización desde el nivel más alto (objetivos generales), para luego ir subdividiendo en objetivos funcionales, departamentales hasta llegar a los objetivos individuales, pero siempre buscando que cada objetivo se enlace con los otros del nivel que sigue, y tomando siempre en cuenta los objetivos generales de la organización. Todo esto para buscar mejorar la planificación orientada a los resultados, lo que obliga a los gerentes a clarificar la estructura de la organización y estimular el compromiso personal, tanto con los objetivos propios como los organizacionales.

En este sentido, se propone una cascada de objetivos, que son:

1º) Objetivos generales de la organización (fines): se refiere al resultado concreto deseado o que se necesita obtener dentro de un período de tiempo específico, es decir, los propósitos de la organización en función del tiempo y que sirven para desarrollar las metas y definir las acciones.

2º) Objetivos funcionales o de las divisiones (objetivos): son los resultados parciales cuantificables del logro de los objetivos generales a alcanzar por la organización en el corto o mediano plazo, por lo que si existen desviaciones, estas deberán corregirse en base a los objetivos generales

3º) Objetivos de los departamentos (metas): son objetivos más concretos, más específicos según cada uno de los departamentos que componen la organización, definidos en un marco temporal delimitado sin perder de vista que deben estar correlacionados en la cadena de apoyo del logro de los objetivos generales.

4º) Objetivos de las personas (objetivos individuales): son objetivos específicos del desempeño personal; por lo tanto, cada empleado tiene que hacer una aportación concreta equiparada para el desempeño de su unidad.

Si todos los individuos logran sus metas, entonces las de la unidad también se alcanzarán y de esta manera, los objetivos generales de la organización serán una realidad.

Programa de Planificación por Objetivos para empleados

Robbins y DeCenzo (2009), argumentan que es muy importante que tanto los gerentes, como encargados de la vigilancia del cumplimiento de las tareas, ayuden a su personal en el establecimiento de las metas de trabajo así como que estos entiendan claramente lo que se trata de lograr. Para ello, los gerentes deben facilitar este proceso a través de los siguientes pasos:

1º) Identificar las tareas laborales clave del empleado: lo primero es definir lo que se quiere que consigan sus empleados, por ello hay que establecer las metas, para lo que debe contarse con la descripción de cada uno de los puestos. Así como también se deben establecer metas específicas y retadoras para cada tarea clave, es decir, identificar el nivel de desempeño que se espera de cada empleado y establecer fechas límite para cada meta de manera realista.

2º) Permitir la participación activa de los empleados: es necesario que todos los miembros de la organización participen en el establecimiento de las metas para que estas sean aceptadas sinceramente, que sientan que sus aportaciones son importantes y que son tomadas en cuenta. De la misma manera, se debe marcar el orden de prioridad de las metas, es decir, cuando se asigna más de una meta a un empleado, es importante clasificarlas por orden de prioridades, lo que anima al empleado a actuar y esforzarse en cada meta de acuerdo con su importancia, tomando en cuenta que deben calificarse las metas en cuanto a su dificultad dando crédito a los empleados por tratar de llevar a cabo las metas más difíciles.

3º) Incluir mecanismos de retroalimentación para evaluar el avance de metas: para Locke (citado en Robbins y DeCenzo, 2009), la retroalimentación sobre el desempeño del empleado hace que el mismo sea más alto que cuando no existe este mecanismo; los individuos trabajan mejor cuando obtienen cierta retroalimentación sobre su progreso hacia las metas, debido a que ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han realizado y lo que quieren alcanzar. Es decir, la retroalimentación les permitirá a los empleados conocer si el esfuerzo que están haciendo es suficiente para alcanzar las metas. Todo este proceso debe hacerse de manera continua y recurrente, lo que involucra la observación regular del proceso y de los objetivos por alcanzar, permitiendo que se tomen las providencias y se establezcan nuevos objetivos si fuese el caso.

4º) Vincular las recompensas con las metas logradas: las recompensas para los empleados deben ir ligadas a las metas alcanzadas, de manera que estos estén conscientes de lo que ganan según su participación, interés y logro de las metas propuestas y aceptadas; es decir, en lugar de usar las metas para controlar, utilizar la medición de su logro para estimular a los empleados.

Toma de decisiones

Para Drucker (2004), la toma de decisiones implica advertir el riesgo que conlleva perder de vista ciertas características o dimensiones del problema y de sus posibles soluciones, o si estas últimas constituyen o no una respuesta adecuada a las necesidades de la organización, por lo que propone seguir ciertos pasos en secuencia sistemática para la toma de decisiones efectivas.

Mientras que para Certo (2001), La toma de las decisiones es la mejor elección de la mejor alternativa con el fin de alcanzar determinados objetivos,

basándose en la probabilidad, y constituye un aspecto de suma importancia dentro del sistema proyectivo o planificación, debido a que consiste en desarrollar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema concreto. Para ello, los gerentes deben decidir cuáles predicciones en diferentes áreas como la economía y las acciones de los competidores, entre otras, tienen posibilidades de ser las más exactas, razón por la cual deben analizar los recursos de la organización y decidir cómo asignarlos para obtener sus metas con más eficacia.

En base a lo anterior, puede decirse que la toma de decisiones constituye el cierre de todo el proceso de planificación, pues ningún plan, control o sistema de organización tiene efecto mientras no se tomen decisiones. Por esta razón, para que exista una correcta toma de decisiones lo primero que hay que hacer es identificar el problema sobre el que se decidirá; generalmente, la decisión implica la elección entre dos o más alternativas, por lo cual hay que garantizar que se cuenta con toda la información, para luego plantear las distintas posibilidades de acción y ponderar sus ventajas y desventajas.

Proceso de la Toma de decisiones

Robbins y DeCenzo (2009) exponen que en el proceso de la toma de decisiones ejercen gran influencia cuatro factores determinantes, como son, el método que se utilice para tomar la decisión, las condiciones de la misma, el tipo de problema que se presenta y el responsable de tomar la decisión. En relación con el responsable de tomar la decisión, este autor describe distintos estilos, como son, el estilo directivo, el analítico, el conceptual y el conductual, siendo los dos primeros más racionales y los dos últimos más intuitivos y diferenciándose por su aceptación a la imprecisión o poca tolerancia a la misma.

En este orden de ideas, en lo que se refiere al proceso de la toma de decisiones en una organización, pueden identificarse las siguientes etapas, como son:

1º) Identificación de un problema: El primer paso en el proceso de toma de decisiones comienza con la identificación de un problema, reconocer que el problema existe y que se debe solucionar; es el punto de partida de este proceso, y de él dependen los pasos siguientes. Esta etapa, viene a ser la diferencia entre el estado actual de cosas y el estado deseado o alguna norma; que puede ser el desempeño pasado, metas fijadas con anterioridad o el desempeño de alguna otra unidad dentro de la organización e incluso, en otras organizaciones; pero además, puede ser también que el problema esté generando presión sobre el gerente para que éste actúe, como por ejemplo, las políticas de la organización, fechas límites de entrega, una auditoría externa, entre otros; y conjuntamente al reconocimiento del problema, el responsable de la toma de decisiones, debe contar con los recursos y las capacidades necesarias para resolver el problema.

2º) Desarrollo de alternativas: es la generación de soluciones alternativas a un problema. Este segundo paso en el proceso de la toma de decisiones consiste en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema. La solución de problemas puede lograrse por varias vías o alternativas, como pueden ser: las soluciones preparadas o las soluciones a la medida; en las que las primeras son aquellas en las que los gerentes utilizan ideas que han observado o intentado anteriormente y las segundas son ideas nuevas y creativas que se diseñan para problemas específicos.

3º) Análisis de alternativas: Consiste en evaluar y ver de forma crítica cuál de las alternativas es la mejor o la que más conviene; es decir, que este paso radica en determinar el mayor número posible de alternativas de solución,

estudiar las ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevarlas a cabo. En este paso, las fortalezas y debilidades se vuelven más evidentes según se les compare con los criterios y valores establecidos en los pasos anteriores. En este paso es fundamental el pronóstico de las consecuencias de lo que sucedería si las diversas alternativas se ponen en práctica.

4º) Selección de una alternativa: Este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las enumeradas y valoradas una vez que se han tomado en cuenta las posibles consecuencias de las alternativas. Para esto es importante entender los conceptos de maximizar, satisfacer y optimizar. Maximizar es obtener los máximos resultados con el mayor beneficio al menor costo y el mayor rendimiento total esperado. Satisfacer es elegir la primera alternativa que sea mínimamente aceptable o adecuada, aunque esta no sea la mejor. Optimizar es alcanzar el mejor equilibrio posible entre metas múltiples.

5º) Implementación de la alternativa: Este paso es el de la acción, en donde se debe garantizar que el plan se lleve a cabo a tiempo, aplicando los controles adecuados para asegurar que esté dentro de los límites deseados, lo que incluye su transmisión a todos los afectados y conseguir su participación y compromiso. En todo caso, los que implementan la alternativa decidida deben comprender la elección y las razones por las que se hizo la elección y comprometerse con su ejecución exitosa planeando con cuidado su ejecución, según los siguientes pasos propuestos por Bateman y Snell (2005): determinar cómo se verán las cosas cuando se lleve a cabo la decisión, ordenar cronológicamente los pasos requeridos para tomar una decisión íntegramente operativa, considerar los recursos y actividades que se necesitan para poner en práctica cada paso, calcular el tiempo necesario para cubrir cada etapa y establecer responsabilidades a cada uno de los empleados en forma individual con respecto a cada etapa.

6°) Evaluación de la efectividad de la decisión: Este es el último paso en el proceso de la toma de decisiones y consiste en examinar el resultado de la decisión para conocer si se ha corregido el problema. Si al realizar esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que examinarse qué se hizo incorrectamente y tal vez hasta regresar a pasos anteriores de este proceso, inclusive hasta llegar al primer paso si fuese necesario.

Tipos de decisiones

Stoner y otros (1996) plantean dos tipos de decisiones a tomar, las programadas y las no programadas. Las primeras se toman basándose en políticas, procedimientos o reglas que hacen más fácil la toma de decisiones en situaciones rutinarias, ya sean complejas o simples, lo cual permite como ventaja el ahorro de tiempo; mientras que las segundas se refieren a aquellas decisiones que buscan soluciones específicas a problemas poco frecuentes.

Mientras que para Simon (citado por Laudon y Laudon, 2012), las decisiones se clasifican en estructuradas (programadas), semi-estructuradas (semi-programadas) y no estructuradas (no programadas). Las decisiones programadas son repetitivas y rutinarias, debido a que el tiempo es valioso y escaso, se deben identificar aquellas situaciones que, por su recurrencia o importancia relativa, puedan ser tipificadas, de manera que al ocurrir, ya se tenga decidido lo que se debe hacer; este es el caso de los reglamentos y las políticas, que contienen decisiones programadas o estructuradas que surgen a partir de este tipo de situaciones. Las decisiones no programadas, involucran situaciones imprevistas o muy importantes que requieren una solución específica y particular y se toman cuando el acontecimiento que les da origen no estaba planeado o no se esperaba que ocurriera; generalmente se reservan a personal de un nivel superior debido al impacto de sus consecuencias en la organización. No obstante, no todas las decisiones caen en una u otra

categoría, por lo cual se habla de las decisiones semi-estructuradas o semi-programadas, en las que solo una parte del problema tiene una respuesta clara proporcionada por un procedimiento aceptado, ejemplo de este tipo de decisiones son aquellas involucradas para el inicio de una nueva línea de productos

En la realidad, y en la mayoría de los casos, los encargados de tomar decisiones no conocen con certeza las consecuencias finales, debido a que existen diferentes alternativas para decidir, sucesos fortuitos que pueden ocurrir y resultados económicos distintos para cada combinación de alternativas y sucesos, por lo que se entiende que en el proceso de la toma de decisiones está inmersa la incertidumbre puesto que no hay ninguna garantía de que las condiciones en las que se tomó la decisión sigan siendo las mismas; razón por la cual constantemente hay que optar por el curso de acción que se considere lo suficientemente bueno según las circunstancias dadas en ese momento particular.

Condiciones para la Toma de decisiones

Según Amaya (2007), la tarea de tomar decisiones caerá en una de cuatro categorías, que son, certidumbre, riesgo, incertidumbre y conflicto, con sus consecuencias, deterministas, probabilistas, desconocidas o influidas por un oponente, respectivamente.

Condiciones bajo certidumbre: se toma una decisión bajo certidumbre cuando se pueden predecir con certeza las consecuencias de cada alternativa de acción, es decir, que cada acción conduce indudablemente a un resultado bien concreto y constituye la situación ideal, en este caso, se evalúan las consecuencias de cada acción alternativa y se selecciona la que se considera más adecuada: para lo cual existen varios los modelos determinísticos y técnicas diversas, como son, la programación lineal, la programación de producción y control de inventarios y el análisis del punto de equilibrio. El

criterio de decisión en condiciones de certidumbre consiste en escoger la estrategia que tenga la mayor utilidad o el menor costo basado en determinado suceso futuro.

Condiciones bajo riesgo: para Vélez (2003), cuando las consecuencias de una acción dependen de algún evento probabilista, se habla de toma de decisiones bajo riesgo y se procede seleccionando la alternativa que se estime que tenga mayor valor esperado, esto es, cuando cada decisión puede dar lugar a una serie de consecuencias a las que puede asignarse una distribución de probabilidad conocida. En los problemas de negocios se conocen dichas probabilidades de los acontecimientos futuros, porque se basan en la experiencia pasada, lo que da lugar a la asignación de una probabilidad objetiva. También puede analizarse desde el punto de vista de las pérdidas esperadas, para lo cual se debe calcular una matriz de pérdidas esperadas, donde se calculará el valor esperado de cada alternativa, escogiendo aquella que presente el menor valor esperado.

Condiciones bajo incertidumbre: Vélez (ob. cit) argumenta que la toma de decisiones bajo incertidumbre es similar a la toma de decisiones anterior, pero se diferencia en que en este tipo de decisiones no se conocen las probabilidades de los eventos futuros, por lo que se debe tratar de reducir la incertidumbre obteniendo información adicional sobre el problema, es decir, convertir el problema a uno de toma de decisiones bajo riesgo, para que pueda hacerse una selección óptima. Se presenta cuando no hay una experiencia pasada para determinar las probabilidades de ocurrencia para cada una de las mismas, por lo que este tipo de decisiones resulta mucho más compleja que en el caso anterior ya que al no tener probabilidades para los diferentes eventos futuros, la persona a cargo de la toma de las decisiones no tiene manera de calcular un pago esperado para las diferentes estrategias, por lo tanto, teóricamente no hay un mejor criterio para escoger la mejor estrategia para la empresa. Así, la selección de un criterio específico se determina por el tamaño

de la empresa, los objetivos y las políticas de la misma, los sentimientos del responsable de tomar la decisión u otra base lógica.

Condiciones bajo conflicto: Amaya (2007) explica que se habla de toma de decisiones bajo conflicto, cuando además de que las probabilidades de los eventos no se conocen, existe un oponente que aspira ganar. Esta es la situación típica de cualquier tipo de competencias como los juegos, negocios y hasta en la guerra. El ambiente es de conflicto cuando la competencia toma acciones para contrarrestar el efecto de las decisiones que se toman en la organización, en enfrentamiento a un oponente racional, este tipo de problemas se analiza mediante la teoría de juegos que es una rama de la estadística.

Planificación estratégica

La importancia de la planificación estratégica en las organizaciones ha ido en aumento durante los últimos años, pues en un principio únicamente las organizaciones más grandes adoptaron este tipo de planificación, sin embargo, ahora lo hacen hasta las organizaciones pequeñas, manejadas por administradores agresivos y buscadores de oportunidades.

De esta manera, como lo argumenta Hurtado (2008a), la Teoría Neoclásica argumenta que después de seleccionar y establecer los objetivos organizacionales, debe establecerse la estrategia empresarial que se utilizará para alcanzar de forma eficiente los objetivos y escoger las tácticas y operaciones que mejor implementen la estrategia adoptada, tomando en cuenta las condiciones interna y externa. Así, las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la organización puede adoptar para alcanzar sus objetivos globales, que comienza con la formulación de los objetivos organizacionales, el análisis externo del ambiente o auditoría

externa, el análisis interno de la empresa o auditoría interna, la formulación de las alternativas estratégicas y selección de la estrategia a utilizar y por último, el desarrollo de planes tácticos y operacionalización de la estrategia.

Según Chiavenato (2001), la planificación estratégica consiste en la planificación global y de largo plazo que da orientación a todo el sistema, por lo cual éste debe desdoblarse y detallarse en planes tácticos primero y luego en planes operacionales.

Entretanto, Bateman y Snell (2005), definen a la planificación estratégica como el conjunto de procedimientos para la toma de decisiones sobre las metas y estrategias a largo plazo de la organización. Considerando las metas estratégicas como los fines principales o resultados finales que se relacionan con la supervivencia, el valor y el crecimiento de organización a largo plazo; y las estrategias como un patrón de acciones y de distribución de recursos diseñado para conseguir las metas de la misma.

En este orden de ideas, Hernández (2002) considera la planificación estratégica como el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear los objetivos y recursos de la organización con las oportunidades cambiantes de mercado. Es un proceso complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa. Constituye una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, en presencia de incertidumbre, ayudando con ello a orientar todos los esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planificación, así como también, se debe considerar la participación activa y la colaboración de todos los miembros de la organización, cultivando las fortalezas de la misma, sin olvidar que el propósito estratégico de toda organización está marcado en gran

medida por la misión, la visión, las metas y los objetivos de la misma, pues esta ocupa generalmente la posición dominante en el proceso decisorio, derivado del compromiso de sus miembros y de su condición de suministradora de recursos valiosos.

En la actualidad, los gerentes estimulan cada vez más la participación activa en el proceso de elaboración de estrategias. Los problemas y los rápidos cambios actuales han obligado a los gerentes a buscar ideas, innovaciones y posibles soluciones a problemas en todos los niveles de la organización para así incrementar su competitividad, lo que aumenta la flexibilidad y la capacidad de respuesta, siendo ambos requerimientos críticos para la supervivencia y superación de las organizaciones modernas.

De manera conjunta con lo anteriormente expuesto, para realizar la planificación estratégica, como lo expone Chiavenato (2001), debe ejecutarse el análisis externo de la organización, en el que se examinarán tres ambientes interrelacionados, como son, el ambiente de la industria en el que opera la organización; el ambiente nacional o del país; y el socioeconómico o macro ambiente, con el fin de identificar las oportunidades y las amenazas en el ambiente operativo de la organización que ejercerán una clara influencia en la forma de cumplir su misión. En relación con el análisis interno, este es útil para detectar los aspectos en los cuales la organización está en mejor situación que la competencia, llamadas fortalezas y también aquellos relativos a los recursos humanos, tecnológicos o financieros, en los que la posición de la empresa, en relación con la competencia es inferior, es decir, lo que constituye sus debilidades. La comparación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA), tiene como objetivo central identificar las estrategias que mejor alineen los recursos y capacidades de la empresa al ambiente en el que opera.

La matriz FODA según Koontz y Wehrich (2006) es el acrónimo de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, Según sus siglas en inglés SWOT o TOWS (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Treats) se utiliza para realizar el análisis, tanto interno (recursos y capacidades) como del entorno (genérico y específico). Fue desarrollado por Kenneth Andrews y Roland Christensen de la Harvard Business School en los años 70 para facilitar tener una visión global de la situación de la organización, como se describe a continuación:

- 1) Las Fortalezas son las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son positivos y cuya acción es favorable para cumplir la misión.
- 2) Las Oportunidades son factores o hechos potencialmente favorables del entorno y que pueden ser aprovechadas para el logro de objetivos
- 3) Las debilidades son aquellas situaciones, recursos u otros factores en el interior de la organización que dificultan, inciden negativamente, limitan su desarrollo e impiden el conveniente desempeño de la gestión.
- 4) Las amenazas son factores adversos del entorno o hechos potenciales que impiden el logro de objetivos de la organización.

Por último, estos autores, Koontz y Wehrich (ob. cit) también explican que esta técnica es utilizada fundamentalmente para: identificar objetivos estratégicos así como las amenazas del entorno para prevenirlas o corregirlas; conocer la capacidad de respuesta de la organización, identificar las fortalezas de la organización y aprovecharlas, descubrir nuevas oportunidades de desarrollo, identificar las debilidades e intentar mejorarlas, evitar errores previsibles e inversiones innecesarias y decidir si se debe reorientar la organización para buscar mejores oportunidades.

Proceso de la Planificación Estratégica.

La planificación estratégica, es un proceso, y como tal consta de las siguientes etapas:

Etapas:	Sub-etapas:
<p>1º) Establecimiento de la misión, visión y metas de la organización: La misión está formada por el objetivo básico, los valores y su alcance operativo, es decir, la definición integral y permanente del área de actividad dentro de la que deben ubicarse los negocios presentes y futuros de la organización así como también, las necesidades a ser satisfechas en el mercado. La visión proporciona una perspectiva sobre la dirección a largo plazo y sobre su intención estratégica, constituye la ambición de la organización a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado. Las metas se desprenden de la misión y la visión, deben ser comunicadas a todos los que tengan contacto con la misma, debido a que éstas constituyen el elemento central de medición del desempeño y control de gestión, en las mismas se deben especificar la cantidad, la unidad de medida y el tiempo de consecución.</p>	
<p>2º) Análisis de oportunidades y amenazas: es el análisis del ambiente externo conformado por grupos e individuos con intereses en la organización, es decir, aquellos que afectan y además también reciben los efectos del logro de la misión, metas y estrategias por parte de la organización. También este análisis debe incluir la situación macroeconómica y los</p>	

factores tecnológicos y la realización de un pronóstico de las tendencias futuras.	
<p>3º) Análisis de fortalezas y debilidades: este análisis proporciona un inventario de las capacidades y recursos de la organización y la información de los niveles de desempeño general y funcional, es decir, el estudio de los recursos y las competencias clave de la organización; en el cual, los recursos constituyen las unidades de entrada a un sistema que puede optimizar el desempeño de la misma y las competencias clave son el conocimiento o las capacidades únicas que le dan ventaja a la organización ante sus competidores.</p>	<p>3.1) Análisis financiero: Se realiza comparando estados financieros.</p> <p>3.2) Evaluación de recursos humanos: se centra en las actividades claves del proceso del recurso humano.</p> <p>3.3) Auditoría de mercadotecnia: evalúa las actividades de comercialización, mercados, segmentos claves y la posición competitiva de la organización.</p> <p>3.4) Análisis de operaciones: relacionado a las actividades de manufactura, producción o servicio de la organización.</p> <p>3.5) Análisis de otros recursos internos: como la investigación y desarrollo de productos, procesos, sistemas de administración de información, ingeniería y compras de la organización, entre otros.</p>
<p>4º) Análisis FODA y formulación de estrategias: es la comparación de la información obtenida sobre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ayudan a los administradores en la formulación de las estrategias corporativas, de negocios y funcionales de la organización.</p>	<p>4.1) La estrategia corporativa identifica el conjunto de negocios, mercados o industrias en los que compete la organización y la distribución de recursos entre esos negocios. Las estrategias corporativas pueden ser: de Concentración, Diversificación concéntrica o de Diversificación de conglomerado.</p>

	<p>4.2) Estrategia de negocios: son las principales acciones por las que una Organización construye y refuerza su posición competitiva en una determinada industria o mercado. Estas estrategias pueden ser: de bajo costo o estrategias de diversificación.</p> <p>4.3) Estrategias funcionales: son aquellas estrategias que se llevan a cabo en cada área funcional de la organización como apoyo a su estrategia de negocio.</p>
<p>5º) Implementación de estrategias: es la ejecución o puesta en marcha de las estrategias formuladas en el paso anterior, en la que se debe contar con el apoyo de las decisiones relativas a la estructura adecuada de la organización, tecnología, recursos humanos, sistemas de recompensas, sistemas de información, cultura de la organización y estilo de liderazgo. También es necesario que la estrategia organizacional se adecue al ambiente externo y a los variados factores para su cumplimiento sin olvidar que es imprescindible la participación en todos los niveles de la organización.</p>	<p>5.1) Definición de áreas estratégicas: definir las tareas estratégicas en la organización.</p> <p>5.2) Valoración de las capacidades de la organización: que ayudan o dificultan la implementación eficaz de la estrategia.</p> <p>5.3) Desarrollo de una agenda de implementación: la dirección toma la decisión de la forma en que se ejecutará la estrategia.</p> <p>5.4) Plan de implementación: el equipo directivo supervisa los avances de la fuerza operante que componen los empleados en constante retroalimentación.</p>
<p>6º) Control estratégico: es el último paso del proceso de la planeación estratégica y</p>	

consiste en un sistema diseñado para sustentar a los gerentes en la evaluación del progreso de la organización con respecto a su estrategia, lo que le permite corregir las desviaciones cuando se presentan. Incitando las operaciones eficaces que sean congruentes con el plan y que a su vez permitan cierta flexibilidad para adaptarse a condiciones cambiantes.	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fuente: Adaptado de Bateman y Snell (2005).

Empresas familiares

Los primeros trabajos en los que se plantea la empresa familiar, tomada como una organización con unas características específicas por el hecho de ser familiar, como lo explican Gimeno y otros (2009), datan de la década de 1960 y primeros años de la década de 1970. En cuyo caso se definió empresa familiar como aquella que es propiedad de una familia y que está gestionada por ella. Para estos primeros trabajos, se consideró que las relaciones entre empresa y familia generaban incongruencias internas que hacían a la primera potencialmente conflictiva; por ello entendieron que debía existir una gestión específica de estas relaciones por lo cual, se apoyaron en la Teoría de Sistemas, y la definieron como el producto de la intersección de dos sistemas sociales que son la familia y la empresa, como lo exponen Davis y Stern, (citado por Gimeno y otros, 2009). El primer sistema se apoya en las emociones, mientras que el segundo sistema se fundamenta en las tareas que hay que llevar a cabo.

Entretanto, Lansberg (citado por Gimeno y otros, 2009), define empresa y familia como dos sistemas caracterizados por tener un conjunto de valores, reglas y objetivos diferentes. La intersección de ambos sistemas sería fuente

de conflicto en la organización, dado que ambas harían demandas al empresario que serían mutuamente incompatibles entre sí.

En estas definiciones se observa que sus autores recogen elementos diversos para hacer descansar en ellos el concepto de empresa familiar, es entonces que Gallego (2012), recoge algunas características y argumenta que se está en presencia de una empresa familiar cuando existen una serie de elementos concretados de la siguiente manera:

1) Debe existir una empresa, independientemente de su forma jurídica, es decir, sociedades o compañías anónimas o incluso, firmas personales.

2) La propiedad debe pertenecer a un grupo familiar, sin delimitar el porcentaje que esté en manos del grupo familiar, es decir, que será suficiente tener un porcentaje de la propiedad o titularidad del capital que otorgue el control de la empresa,

3) Entender el concepto de familia en un sentido amplio, inclusive si la empresa pertenece a un solo titular pero se plantea su futura transmisión a sus hijos o cónyuge.

.4) La dirección de la empresa recae en manos de la familia

5) La empresa debe tener una voluntad de permanencia más allá de la vida activa del fundador y de los actuales titulares. Esta idea de la continuidad caracteriza y da un especial sentido a la empresa familiar, es decir, la voluntad y deseo de los miembros de la familia de mantenerse como un legado a transferir a las generaciones futuras.

Instrumentos de Legislación Venezolana que hacen referencia a la Empresa Familiar o sus equivalentes:

<p>Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 2000)</p>	<p>En los artículos 301 y 308 relativos a la <i>política comercial</i> que protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la Empresa Familiar la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo.</p>
<p>Plan de la Nación 2001-2007 (MPPPD, 2001)</p>	<p>Modelo de desarrollo endógeno y soberano: Dimensión Económica caracterizada por un sistema específico de producción que permite a los agentes locales usar eficientemente los factores productivos y alcanzar los niveles de productividad necesarios para ser competitivos en los mercados, empleando como línea de acción estratégica el Desarrollo Socioempresarial que consiste en creación de cooperativas, microempresas, Empresas Familiares, desarrollo de cadenas productivas, incentivos financieros, asistencia técnica, desarrollo de mercado financiero.</p>
<p>Ley de Fomento y Desarrollo de la Economía Popular (RBV, 2008)</p>	<p>En el artículo 9 de esta Ley se establece que son formas de organizaciones socioproductivas: 1-Empresa de Propiedad Social Directa o Comunal; 2-Empresa de Propiedad Social Indirecta; 3-Empresa de Producción Social; 4-Empresa de Distribución Social; 5-Empresa de Autogestión; 6-Unidad Productiva Familiar; 7-Grupos de</p>

	<p>Intercambio Solidario; 8-Grupos de Trueque Comunitario.</p> <p>Definición: Unidad Productiva Familiar: Es una organización integrada por miembros de una familia que desarrollen proyectos socioprodutivos dirigidos a satisfacer las necesidades básicas de sus miembros y de la comunidad.</p>
Hogares con actividad económica (BCV, 2011)	<p>Son empresas de mercado no constituidas en sociedad, tienen menos de cinco personas ocupadas, incluye trabajadores independientes y patronos; el local es tipo kiosco, puesto de venta ambulante o <i>vivienda con actividad económica</i>. En su forma jurídica son empresas unipersonales o individuales que no poseen registros contables o actúan sin separación patrimonial del propietario</p>

Fuentes: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 2000; Plan de la Nación 2001-2007, Ley de Fomento y Desarrollo de la Economía Popular, 2008; BCV, 2011.

Modelo tridimensional de la Empresa Familiar

Este modelo, formulado por Davis y Tagiuri (citado por Tápies, 2010) define la empresa familiar a partir de la intersección de tres subsistemas: familia, empresa y propiedad. El entrelazamiento de estos tres subsistemas o círculos representa la especificidad de la empresa familiar.

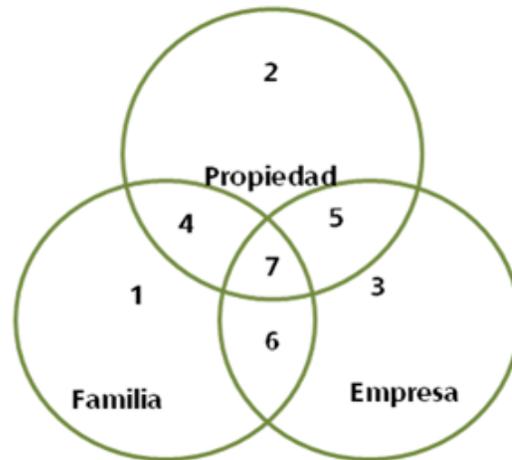


Figura 1. El modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri

De esta manera, la empresa familiar se define por la diversidad de roles que la superposición de los tres subsistemas o círculos forma. En los que cada círculo se corresponde con una dimensión a la que las personas están vinculadas de algún modo y en la que esta pertenencia múltiple genera una combinación de roles que viene a definir la complejidad de la empresa familiar.

En este sentido, el subsistema o círculo Familia, es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. En segundo lugar, el subsistema o círculo Empresa, 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. Y por último, el subsistema o círculo Propiedad, en el cual se determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa y que genera deberes y derechos sobre esta.

Es importante señalar que los miembros pueden o no pertenecer a los tres subsistemas: En la figura 1, el individuo identificado con el número 1 forma parte de la familia pero no tiene otra participación en la organización ni como trabajador ni como propietario. El individuo con el número 2, es propietario o

accionista aunque no forma parte de la familia y tampoco trabaja en la organización. El individuo número 3, es solo empleado de la organización. El individuo con el número 4 es propietario o accionista y además forma parte de la familia pero no trabaja en la empresa. El individuo identificado con el número 5 es propietario o accionista, trabaja en la empresa pero no es parte de la familia. El número 6, es un familiar que no tiene participación en la propiedad pero que si trabaja en la empresa. Por último, el individuo con el número 7 es propietario, trabaja en la empresa y forma parte de la familia.

www.bdigital.ula.ve

Definición de términos básicos

Empresa familiar: es aquella donde los propietarios son dos o más miembros de una misma familia, sea que operen juntos o en sucesión (Longenecker y otros, 2010).

Planificación estratégica: es el análisis de la situación actual y la que se espera para el futuro, la determinación de la dirección de la empresa y el desarrollo de los medios para conseguir la misión de la organización, lo que además requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Wehrich, 2006).

Planificación por objetivos: es la función administrativa o modelo teórico para la acción futura en la cual se fijan de manera anticipada los objetivos a alcanzar y lo que debe hacerse para lograrlos (Chiavenato, 2001)

Sistema proyectivo: es aquel que abarca la definición de los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia y preparando una extensa jerarquía de planes para constituir y organizar las acciones para alcanzarlas (Robbins y DeCenzo, 2009).

Toma de decisiones: es un proceso que consiste en ocho pasos que empieza con la identificación de un problema, sigue con la elección de una alternativa como posible solución del problema y culmina con la evaluación de la eficacia en la solución (Robbins y DeCenzo, 2009).

MAPA DE VARIABLES

Objetivo General: Proponer estrategias para optimizar el sistema proyectivo en la Administración de Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES	ITEM
Diagnosticar la ejecución de la planificación por objetivos que se realiza en Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo	Sistema Proyectivo en la Administración de Empresas Familiares	Planificación por Objetivos	Programa de Planificación por Objetivos General	-Objetivos generales (Fines)	1
				-Objetivos Divisiones (Objetivos)	2
				-Objetivos de los Departamentos (Metas)	3
				-Objetivos de las personas (Individuales)	4
			Programa de Planificación por Objetivos para empleados	-Identificación de tareas Claves	5
				-Participación activa de los empleados	6
				-Incluir mecanismos de retroalimentación	7
				-Vincular las recompensas con metas logradas	8

Determinar el desarrollo de la toma de decisiones dentro de Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo		Toma de Decisiones	Proceso en la Toma de decisiones	-Identificación de un Problema	9	
				-Desarrollo de Alternativas	10	
				-Análisis de alternativas	11	
				-Selección de una Alternativa	12	
				-Implementación de la alternativa	13	
				-Evaluación de la efectividad de la decisión	14	
				Tipos de decisiones	-Programadas.	15
					-Semi-programadas	16
					-No Programadas.	17
				Condiciones	-Certidumbre	18
-Riesgo.	19					
-Incertidumbre.	20					
-Conflicto	21					
Analizar la implementación de la planificación estratégica en Empresas Familiares del segmento de		Planificación estratégica	Proceso de la planificación estratégica	-Establecimiento de la misión, visión	22, 23	
				-Análisis de oportunidades y amenazas	24	
				-Análisis de las fortalezas y debilidades	25	
				-Análisis FODA y formulación de		

Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo				estrategias -Implementación de Estrategias -Control Estratégico	26 27 28
Formular un cuerpo de estrategias que permitan optimizar el sistema proyectivo en la Administración de Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo					

Fuente: elaboración propia

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

La investigación, en términos operativos, orienta al investigador en su razonamiento además de su aproximación a la realidad, ordena sus acciones, aporta criterios de rigor científico de supervisión de todo el proceso. En consecuencia, la investigación desarrollada implicó considerar algunas cuestiones clave: tipo y diseño de investigación, población, técnica e instrumento, validez, confiabilidad, así como el tratamiento estadístico de la información.

Tipo de investigación

El tipo de investigación fue de carácter descriptivo - proyectivo. Los estudios descriptivos según Hernández y otros (2006), son aquellos que buscan especificar propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier otro fenómeno que se analice. Mientras que para Hurtado (2008b) la investigación proyectiva pretende plantear soluciones a una situación determinada, lo que implica explorar, describir, explicar y proponer alternativas de cambio, sin precisar la ejecución de las recomendaciones que se realicen.

En este orden de ideas, esta investigación, cuyo objetivo general fue proponer estrategias para optimizar el sistema proyectivo en la Administración de Empresas Familiares de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo; implicó el estudio y recopilación de un conjunto de datos tomados de la realidad para transformarlos en información con el fin de especificar las propiedades importantes del fenómeno bajo análisis.

Diseño de la investigación

El diseño de investigación, es el plan global creado por el investigador para recoger la información pertinente con la investigación y poder dar respuestas a las interrogantes planteadas. Considerado como la estructura y la estrategia de investigación concebidos para obtener respuestas a preguntas de investigación. En este caso, el diseño se correspondió con una investigación de campo de carácter transeccional y descriptivo, el cual según Hernández y otros (2006), tiene como objetivo investigar la incidencia y los valores que se manifiestan en una o más variables, o también situar, categorizar y facilitar la visión de una comunidad, evento, contexto, fenómeno o situación. El procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetivos, situaciones, contextos, fenómenos, en una variable o concepto y proporcionar su descripción, por lo tanto es un estudio netamente descriptivo.

www.bdigital.ula.ve

Población y muestra

Según Kerlinger (1979) una población es el conjunto de todos los objetos o todos los elementos que se están considerando; concepto que se asemeja al de Selltitz (citado por Hernández y otros, 2006), quienes argumentan que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con ciertas especificaciones. En este caso, la población de la presente investigación fueron las Empresas Familiares.

Mientras que la muestra definida por Hernández y otros (ob. cit) como un subgrupo de la población debido a que en escasas ocasiones puede medirse la población total, el tipo de muestra utilizada en esta investigación fue no probabilística, pues la elección del subgrupo no obedeció a la probabilidad, sino debido a que cumplen con los objetivos de estudio, como lo exponen Hernández y otros (ob. cit). Por lo tanto, la muestra la conformaron

tres (3) Empresas familiares del segmento de supermercados del Municipio Valera, estado Trujillo, las cuales pertenecen a 3 grupos familiares que cumplen con las características expuestas de lo que son las empresas familiares y los sujetos informantes estuvieron representados por los hijos de los miembros fundadores y actuales gerentes, a través de la aplicación de un cuestionario, elaborado atendiendo a la operacionalización previa de la variable de estudio.

Técnica e Instrumento de recolección de datos

El procedimiento del que se valió la investigadora para obtener la información necesaria para su estudio fue la técnica de la entrevista en profundidad, que para Acevedo (1988) es una técnica cualitativa, es decir, una de las vías más frecuentes para investigar la realidad social, que permite recoger la información adecuada acerca de acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas: creencias y actitudes, opiniones, valores o conocimiento, que de otra manera no estarían al alcance del investigador. Esencialmente consiste en la recogida de información a través de un proceso de comunicación e interacción, en el transcurso del cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el investigador.

Por lo anteriormente expuesto, en el caso de esta investigación, se elaboró una guía de entrevista para ser aplicada a los gerentes/directores de las Empresas Familiares tomadas como unidades de análisis, y que para Hernández y otros (2006) consiste en realizar un conjunto de preguntas respecto a una o más variables, con el fin de medir el nivel de planificación en dichas empresas familiares del segmento de supermercados. De esta manera, se considera este tipo de entrevista como un sistema de comunicación que integra al investigador con el entrevistado, con el objetivo de recoger

información que aclare la verdadera situación que ocurre dentro de este tipo de organización. Es de hacer notar que a medida que se desarrolló la misma, surgieron otras interrogantes que sirvieron para enriquecer la investigación.

Validez

Según Hernández y otros (2006), la validez tiene que ver con el grado en que un instrumento efectivamente evalúa la variable que intenta medir. Para esto, se utilizó como método, la validez de contenido, referida al grado en que un instrumento refleja el dominio específico de contenido de lo que se mide. Para ello se operacionalizaron las variables con sus respectivos indicadores, los cuales orientaron la formulación de los ítems del instrumento, a manera de medir lo que era realmente necesario para los fines de esta investigación. A continuación se consultó con un panel de tres (03) expertos para su debida valoración en cuanto a la pertinencia, redacción y suficiencia de los ítems de la entrevista de acuerdo a su contenido.

Análisis e Interpretación de Resultados.

Después de aplicar el instrumento a los gerentes/directores de las Empresas familiares de supermercados del Municipio Valera, estado Trujillo, se presentaron los resultados obtenidos en el proceso de recolección, a través de Tablas de Información, donde se mostraron los ítems clasificados de acuerdo a las dimensiones, las respuestas de cada uno de los sujetos informantes, y posteriormente se realizó un análisis e interpretación de los mismos, considerando lo establecido en las bases teóricas que sustentan la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo y una vez aplicado el instrumento a los gerentes/directores de las Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo, los resultados obtenidos se presentan a través de matrices de información, donde se observan las respuestas dadas por los entrevistados de acuerdo a los ítems correspondientes a cada uno de las indicadores y posteriormente se presenta la interpretación de dichos resultados, en la cual se procedió a la confrontación de los mismos con los elementos definidos en el marco teórico, tomando en cuenta los objetivos de la investigación, de donde se partió para fundamentar los criterios que permitieron plantear las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó mediante su aplicación. En tal sentido, el análisis buscó dar respuesta a la variable en estudio, al sistema proyectivo en la Administración de Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo, utilizando las dimensiones: Planificación por objetivos, Toma de Decisiones y Planeación Estratégica.

Primera matriz de información

Dimensión: Planificación por objetivos

Ítems	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3
1) ¿Están declarados los objetivos generales de la Organización? De ser afirmativo, ¿Con qué frecuencia se revisan?	En algún momento los tuvieron.	Si están declarados, pero hace como dos años que no los revisan	Se declararon al principio, pero hoy se trabaja con el día a día
2) ¿Miden ustedes los resultados del alcance de sus objetivos? De ser	No hay medición por departamento	Si, y se comparan con los indicadores	Si, según el volumen de las ventas

afirmativo: ¿Cómo realizan esa medición de acuerdo a las funciones de cada uno de sus departamentos?		por área y planes de trabajo	
3) ¿Utilizan formatos (planillas, formularios, entre otros), para registrar las metas de manera cuantitativa y temporal en los Departamentos? De ser afirmativa, ¿Cuáles son los formatos que utilizan?	Antes se hacía, hoy ya no se llevan esos registros	Si, se realizan listas de chequeos y cuestionarios	Si, se llevan unos formatos donde se registran semanal y/o mensualmente las metas
4) ¿Cuáles son los métodos que utiliza la empresa para asignarle metas de desempeño a cada uno de los empleados en su sitio de trabajo?	Tienen un bono en efectivo mensual para darlo al empleado del mes, según “venden más”	Están intentando asignar metas de desempeño, por ahora sólo fechas de cumplimiento	La meta es vender, atender al mayor número de personas posible y de la mejor manera
5) ¿Las tareas claves para cada puesto de trabajo dentro de la organización están claramente identificadas en algún manual o material escrito?	Si tienen los manuales de cada puesto de trabajo	Si tienen los manuales de cada puesto de trabajo	Si tienen los manuales de cada puesto de trabajo
6) ¿Hay apertura para la participación activa de los empleados para el establecimiento de metas laborales? Si la hay: ¿De qué manera es la participación?	Si, los empleados tienen iniciativas que se respetan para aumentar las ventas y diversificar	Si, se realizan cuestionarios y luego se les consulta (revisión)	Si, los empleados aportan sus ideas y son escuchados y tomadas en cuenta
7) ¿Dentro del proceso de planificación cuales son los mecanismos de retroalimentación que utilizan para darle a conocer al empleado el progreso de su	Se observan diariamente y se corrigen y se dictan talleres cada tres meses aproximadamente	Entrevistas personales y se les da retroalimentación verbal	Diariamente cuando es posible, se va hablando con el personal, corrigiendo las fallas

desempeño en función de los objetivos?			
8) ¿Existen políticas de recompensas para los empleados ligadas a las metas alcanzadas? De ser afirmativa la respuesta: ¿Cuáles recompensas confieren a sus empleados?	Si, un bono al empleado que se destaque en el mes	No	Actualmente no.

Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la matriz de información obtenida en relación con la Planificación de Objetivos, se observa de acuerdo a los sujetos informantes que en todos los casos, los objetivos si están declarados, pero no los revisan desde hace algún tiempo, lo que implica que siendo la base para el inicio de la planificación, ya se está incurriendo en una falla, pues como se ha expuesto en las bases teóricas, los objetivos deben ser periódicamente reexaminados y reformulados, para que estén constantemente actualizados de acuerdo con los cambios en las condiciones del mercado, para permitir la consecución de los beneficios y fines previstos por la organización; por lo que en la elaboración de los planes, debe enfatizarse la medición y el control de los mismos, comparando los resultados alcanzados con los resultados planteados

Robbins y Coulter (2010) plantean que la planificación por objetivos implica definir los objetivos específicos durante un período concreto. Estos objetivos se plantean por escrito y se comparten con los miembros de la organización para reducir la ambigüedad y crear una idea común de lo que tiene que hacerse.

Y más aún, según Robbins y DeCenzo (2009) para que los objetivos sean operativos, es necesario jerarquizarlos mediante un proceso que los lleva

a bajar en forma de cascada por toda la organización, de esta manera, los objetivos generales de la organización se convierten en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente, ya sea en las divisiones, departamentos y a los colaboradores de forma individual. Como los gerentes de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, la planificación por objetivos general funciona tanto de la base hacia arriba como de la cima hacia abajo.

Según la Identificación de las tareas laborales clave del empleado, los entrevistados contestaron que si tienen manuales de cada puesto de trabajo, y esto es importante, pero más aún, dejar claro lo que la organización persigue que consigan sus empleados, por ello hay que establecer las metas, para lo que debe contarse con la descripción de cada uno de los puestos. Así como también se deben establecer metas específicas y retadoras para cada tarea clave, es decir, identificar el nivel de desempeño que se espera de cada empleado y establecer fechas límite para cada meta de manera realista, como lo está haciendo uno de los sujetos entrevistados.

Cuando se habla de permitir la participación activa de los empleados, todos los entrevistados contestaron que si lo hacen, y es necesario que sea así, que todos los miembros de la organización participen en el establecimiento de las metas para que estas sean aceptadas sinceramente, y que además, sepan que sus aportaciones importan y que son tomadas en cuenta.

En relación con la inclusión de mecanismos de retroalimentación para evaluar el avance de metas, todos los entrevistados dijeron que si incluían mecanismos de retroalimentación de manera verbal, y uno de ellos incluye talleres. Es importante en este punto recordar que para Locke (citado por Robbins y DeCenzo, 2009), la retroalimentación sobre el desempeño del empleado hace que el mismo sea más alto que cuando no existe este mecanismo; los individuos trabajan mejor cuando obtienen cierta

retroalimentación sobre su progreso hacia las metas, debido a que ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han realizado y lo que quieren alcanzar. Es decir, la retroalimentación les permitirá a los empleados conocer si el esfuerzo que están haciendo es suficiente para alcanzar las metas. Todo este proceso debe hacerse de manera continua y recurrente, lo que involucra la observación regular del proceso y de los objetivos por alcanzar, permitiendo que se tomen las providencias y se establezcan nuevos objetivos si fuese el caso.

Sobre las recompensas que se les otorgan a los trabajadores según las metas logradas, dos de los tres informantes contestaron que no, sólo uno contestó que si concede recompensa en forma de bono al mejor empleado del mes, es decir, que sólo uno utiliza la medición del alcance de las metas para asignar un incentivo, como lo plantean Robbins y DeCenzo (2009), en lugar de usar las metas para controlar, deben ser de estímulo para los trabajadores.

www.bdigital.ula.ve

Segunda matriz de información

Dimensión: Toma de Decisiones.

Ítems	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3
10) ¿Cómo se realiza en la organización la formulación de alternativas para buscarle solución a una situación problematizada encontrada?	El gerente de piso generalmente es quien se encarga junto con los trabajadores	Se realizan reuniones de trabajo entre logística y los trabajadores involucrados	Se encarga la Gerencia General
11) ¿Utilizan algunos métodos para la evaluación crítica de las alternativas que se formulan en función de solucionar problemas	Se trabaja en base a pronósticos y factibilidad de conseguir mercancía	Actualmente no	Se detectan fortalezas y debilidades

en la organización? De ser afirmativo, indique ¿Cuáles implementan (detectar fortalezas, debilidades, pronósticos, entre otros)?			
12) ¿Cuál de los criterios de selección (maximizar, satisfacer u optimizar) utilizan en la organización para seleccionar la mejor alternativa que conduzca a la solución de un problema? Por favor Explique.	En estos momentos, a duras penas satisfacer y optimizar	Depende de la situación. Actualmente hay que agregar uno más que es supervivencia	Actualmente apenas satisfacer cuando se puede.
13) ¿Se comunica la decisión tomada a las personas afectadas para que éstos se comprometan a llevarla a cabo? En caso de ser afirmativo: ¿Cómo se informa?	Si, se hacen reuniones con el personal y se les comunica de manera verbal	Si, de manera verbal, memos y además los cursos y talleres que se les dictan constantemente al personal	Se les comunica al personal de manera verbal o escrita según sea el caso.
14) ¿Cómo se realiza la evaluación de la efectividad de la decisión tomada para verificar si se ha corregido el problema? Por favor explique	Seguimiento continuo	Por observación y realizando preguntas	Supervisión diaria
15) ¿Quién o quiénes son los encargados de tomar las decisiones que se consideran rutinarias en la organización y que se basan en las reglas, políticas o procedimientos de la empresa? Y ¿Con qué frecuencia se presentan	Gerente de piso de ventas y gerente de RRHH	Gerentes de tienda. Diariamente	El administrador y/o gerente de tienda

decisiones programadas?			
16) Cuando se trata de situaciones imprevistas, nuevas o muy importantes que requieren una solución específica y particular: ¿Quién o quienes se encargan de tomar este tipo de decisiones en la empresa? Y ¿Con qué frecuencia se presentan decisiones no programadas?	Gerente General y Gerente de piso de ventas	Gerente de Operaciones o Junta directiva	Gerente General o Junta de accionistas
17) ¿Quién o quiénes son los encargados de tomar decisiones en los casos en que solo una parte del problema tiene una respuesta clara proporcionada por un procedimiento aceptado? Y ¿Con qué frecuencia se presentan decisiones semi-programadas?	Gerente General	Con mayor frecuencia el gerente de operaciones, pero también la junta directiva	Gerente de tienda, apoyado con administrador
18) ¿Toman ustedes actualmente decisiones conociendo con total certeza las consecuencias que han de resultar de la alternativa seleccionada?	No	Por la realidad del contexto es difícil	En estos momentos no hay certeza
19) ¿Cuándo toman decisiones en la organización, hacen uso de la probabilidad objetiva (utilización de frecuencias históricas) o subjetiva (utilización de la experiencia) para	Combinación de ambas debido a la actual crisis. Se intenta realizar por utilización de frecuencias históricas	Se utilizan frecuencias históricas, por ejemplo en número de cajeras, horarios. En muchos casos es por experiencia	Combinación de ambas según sea el caso

la estimación del resultado esperado? Por favor explique.			
20) ¿En qué se basa el encargado de tomar decisiones en la organización, cuando no puede asignar probabilidad a los resultados esperados, porque no se tiene ningún tipo de información?	Creatividad, que puede venir incluso de los mismos trabajadores	Este tipo de decisiones es muy difícil. Por lo que generalmente las toma la junta directiva o uno de los directivos que tenga mayor experiencia	Prácticamente en la intuición, además realizamos reuniones entre la gerencia
21) ¿Qué hacen en el caso de toma de decisiones organizacionales, cuando además de que no se conocen las probabilidades de los eventos, la competencia ponga en práctica estrategias que la empresa no esperaba?	Se encarga el gerente General de tomar la decisión y todos los trabajadores colaboran	La junta delega un miembro que es quien se encarga de hacer el seguimiento	Realizamos reuniones entre la gerencia, el administrador, el contador y el jefe de RRHH

Fuente: elaboración propia

Interpretación:

La segunda dimensión tomada en cuenta en la presente investigación fue la Toma de decisiones, que para Drucker (2004), implica advertir el riesgo que conlleva perder de vista ciertas características o dimensiones del problema y de sus posibles soluciones, o si estas últimas constituyen o no una respuesta adecuada a las necesidades de la organización, por lo que propone seguir ciertos pasos en secuencia sistemática para la toma de decisiones efectivas y que han sido tomados en cuenta según lo siguiente:

Cuando se les preguntó a los entrevistados sobre qué mecanismo para identificar problemas organizacionales utilizan en el proceso de toma de

decisiones, los tres contestaron que los mecanismos los realizan de manera informal, ya sea entre la gerencia o tomando en cuenta a los trabajadores, sin embargo, según expone Robbins y DeCenzo (2009), este primer paso comienza con la identificación de un problema, reconocer que el problema existe y que se debe solucionar; es el punto de partida de este proceso, y de él dependen los pasos siguientes.

En cuanto al desarrollo de las alternativas del problema, que constituye el segundo paso en el proceso de la toma de decisiones, puede notarse que dos de los entrevistados toman en cuenta a los trabajadores para el desarrollo de alternativas, mientras el tercero no lo hace. Según Robbins y DeCenzo (2009), el desarrollo de alternativas radica en la obtención de todas las alternativas viables que puedan tener éxito para la resolución del problema. Por tanto, la solución de problemas puede lograrse por varias vías o alternativas, como pueden ser: las soluciones preparadas en las que los gerentes utilizan ideas que han observado o intentado anteriormente o las soluciones a la medida que son ideas nuevas y creativas que se diseñan para problemas específicos.

En relación con el análisis de alternativas, los entrevistados comunicaron que debido a la crisis que se vive es muy difícil evaluar y ver de forma crítica cuál de las alternativas es la mejor o la que más conviene; es decir, que este paso en el cual se determina el mayor número posible de alternativas de solución, se estudian las ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevarlas a cabo, como lo exponen Robbins y DeCenzo (ob. cit.), no se está realizando.

Cuando se trata ya de la selección de una alternativa, dos de los entrevistados contestaron que apenas satisfacer cuando se puede y acaso optimizar, dijo uno de estos dos y un tercero contestó que hay que agregar uno

más, que es la supervivencia. Robbins y DeCenzo (ob. cit.), argumentan que este paso consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las enumeradas y valoradas una vez que se han tomado en cuenta las posibles consecuencias de las alternativas. Para esto es importante entender los conceptos de maximizar, satisfacer y optimizar. Maximizar es obtener los máximos resultados con el mayor beneficio al menor costo y el mayor rendimiento total esperado. Satisfacer es elegir la primera alternativa que sea mínimamente aceptable o adecuada, aunque esta no sea la mejor. Optimizar es alcanzar el mejor equilibrio posible entre metas múltiples.

Sobre la implementación de la alternativa: las respuestas de los entrevistados fueron las siguientes: “se les comunica de manera verbal” en los tres casos y sólo dos de los entrevistados lo comunica en algunas ocasiones de manera escrita. Es importante señalar, que Robbins y DeCenzo (2009) explican que siendo este paso el de la acción, en donde se debe garantizar que el plan se lleve a cabo a tiempo, aplicando los controles adecuados para asegurar que esté dentro de los límites deseados, tiene que incluir su transmisión a todos los afectados y conseguir su participación y compromiso. En todo caso, los que implementan la alternativa decidida deben comprender la elección y las razones por las que se hizo la elección y comprometerse con su ejecución exitosa planeando con cuidado su ejecución.

En el ítem que corresponde al último paso en el proceso de la toma de decisiones, que consiste en la evaluación de la efectividad de la decisión, los entrevistados respondieron: seguimiento, supervisión y observación, respectivamente. Robbins y DeCenzo (ob. cit.), en este sentido dicen que este paso básicamente es examinar el resultado de la decisión para ver si se ha corregido el problema y si al realizar esta evaluación se encuentra que todavía existe el problema tendrá que examinarse qué se hizo incorrectamente y tal vez hasta regresar a pasos anteriores de este proceso, inclusive hasta llegar al primer paso si fuese necesario.

En relación con los Tipos de decisiones cuando se trata de decisiones programadas en todos los casos, estas decisiones son tomadas por gerentes de piso o tienda. En las decisiones no programadas, las decisiones son tomadas por el gerente General solo o con la junta directiva o de accionistas y las decisiones semi-programadas son el gerente general, el gerente de tienda o de operaciones según los entrevistados, lo que concuerda con lo expuesto por Simon (citado por Laudon y Laudon, 2012), que siendo las decisiones programadas repetitivas y rutinarias y debido a que el tiempo es valioso y escaso, aquellas situaciones que por su recurrencia o importancia relativa, puedan ser tipificadas, de manera que al ocurrir, ya se tenga decidido lo que se debe hacer; este es el caso de los reglamentos y las políticas, que contienen decisiones programadas o estructuradas que surgen a partir de este tipo de situaciones. Cuando se trata de decisiones no programadas, aquellas que involucran situaciones imprevistas o muy importantes y que requieren una solución específica y particular; generalmente se reservan a personal de un nivel superior debido al impacto de sus consecuencias en la organización. Y cuando se habla de las decisiones semi-estructuradas o semi-programadas, en las que solo una parte del problema tiene una respuesta clara proporcionada por un procedimiento aceptado, los entrevistados también lo están haciendo adecuados a lo que dice el autor mencionado.

Sobre los ítems de las condiciones para la Toma de decisiones, los tres entrevistados contestaron que en estos momentos no hay certeza. Ante la pregunta de si hacen uso de la probabilidad objetiva o subjetiva para la estimación del resultado esperado, todos contestaron que combinación de ambas según sea el caso. Ante la interrogante acerca de en qué se basa el encargado de tomar decisiones en la organización, cuando no puede asignar probabilidad a los resultados esperados, porque no se tiene ningún tipo de información; dos de los entrevistados contestaron que creatividad o intuición y

un tercero respondió que generalmente las toma la junta directiva o uno de los directivos que tenga mayor experiencia.

Según Amaya (2011), la tarea de tomar decisiones caerá en una de cuatro categorías, que son, certidumbre, riesgo, incertidumbre. Se toma una decisión bajo certidumbre cuando se pueden predecir con certeza las consecuencias de cada alternativa de acción, es decir, que cada acción conduce indudablemente a un resultado bien concreto y constituye la situación ideal, en este caso, se evalúan las consecuencias de cada acción alternativa y se selecciona la que se considera más adecuada, el criterio de decisión en condiciones de certidumbre consiste en escoger la estrategia que tenga la mayor utilidad o el menor costo basado en determinado suceso futuro, lo que no es el caso en este contexto estudiado. Cuando las consecuencias de una acción dependen de algún evento probabilista, se habla de toma de decisiones bajo riesgo y se procede seleccionando la alternativa que se estime que tenga mayor valor esperado, esto es, cuando cada decisión puede dar lugar a una serie de consecuencias a las que puede asignarse una distribución de probabilidad conocida, se basan en la experiencia pasada, lo que da lugar a la asignación de una probabilidad objetiva. La toma de decisiones bajo incertidumbre es similar a la toma de decisiones anterior, pero se diferencia en que en este tipo de decisiones no se conocen las probabilidades de los eventos futuros, por lo que se debe tratar de reducir la incertidumbre obteniendo información adicional sobre el problema, es decir, convertir el problema a uno de toma de decisiones bajo riesgo, para que pueda hacerse una selección óptima. Se presenta cuando no hay una experiencia pasada para determinar las probabilidades de ocurrencia para cada una de las mismas, por lo que este tipo de decisiones resulta mucho más compleja que en el caso anterior ya que al no tener probabilidades para los diferentes eventos futuros, la persona a cargo de la toma las decisiones no tiene manera de calcular un pago esperado para las diferentes estrategias, por lo tanto, teóricamente no hay un mejor

criterio para escoger la mejor estrategia para la empresa. Así, la selección de un criterio específico se determina por el tamaño de la empresa, los objetivos y las políticas de la misma, los sentimientos del responsable de tomar la decisión u otra base lógica. Se habla de toma de decisiones bajo conflicto, cuando además de que las probabilidades de los eventos no se conocen, existe un oponente que aspira ganar.

Tercera matriz de información

Dimensión: Planeación Estratégica.

Ítems	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3
22) ¿Tienen declarada la Misión en la Organización? De ser afirmativo: ¿Qué aspectos consideraron ustedes para formularla?	Si. Los aspectos considerados fueron: ser diferentes a los demás supermercados, por dirigirse a una clientela más exclusiva, con productos importados	Si, expuesta en cartelera además. Fue formulada hace años, pero hay que revisarla	Si. Está expuesta en la cartelera, El aspecto principal es ser el supermercado con mejores precios.
23) ¿Tienen declarada la Visión en la Organización? De ser afirmativo: ¿Qué aspectos consideraron ustedes para formularla?	Si, en un principio, pero todo esto se guardó por la crisis.	Si, era lo que se quería lograr en los siguientes 5 o 6 años. Ya eso también cambió.	Si, y tratamos de seguir siendo vistos y elegidos por los mejores precios.
24) ¿Realizan análisis para encontrar oportunidades y amenazas para la Organización? De ser afirmativo, ¿Cada cuánto tiempo se hacen y quién las realiza?	Si, se realizan de acuerdo a las necesidades que se presenten, cuando sea imperioso	Si, en junta de accionistas, anual	Claro, todo el tiempo.

25) ¿Realizan análisis de las fortalezas y debilidades de la Organización? De ser afirmativo, ¿Cada cuánto tiempo se hacen y quién las formaliza?	Si. Actualmente es sobre la descapitalización. Prácticamente a diario, pero no hay tiempo para formalizar.	Si, en junta de accionistas, anual	Si se hace. Pero no de manera formal.
26) ¿Realizan en la organización el análisis FODA? De ser afirmativo ¿Cómo se lleva a cabo el análisis y quién lo ejecuta?	Se realizan reuniones cada vez que hay una situación nueva entre el gerente general, gerente de RRHH, contador, gerente de piso, incluso con los trabajadores	Si, en junta de accionistas, anual	Si se realiza. La junta directiva se reúne junto con el contador y auditores externos.
27) ¿Las Juntas de Accionistas proponen estrategias anuales? De ser afirmativa: ¿Qué porcentaje (durante los últimos 5 años) han logrado implementar de esas estrategias?	No, este es ya un supermercado pequeño.	Si. Anualmente se realizan las propuestas sobre inversiones que se van a hacer. Son decisiones de tipo estratégico que se han implementado hasta hace dos años	Si. Pero desde hace más de un año según las políticas del gobierno es que se hacen y ejecutan.
28) ¿Realizan evaluaciones y controles anuales sobre las estrategias implementadas? De ser afirmativo; ¿Quién los realiza?	Si, aquí participan gerente general, gerente de RRHH, contador, gerente de piso y auditores externos.	Si, la junta de accionistas.	Si. En reunión de la junta directiva

Fuente: elaboración propia

Interpretación:

De acuerdo a la matriz de información obtenida en relación con la tercera dimensión tomada en cuenta, como es la planeación estratégica y que es importante comenzar repasando lo que Chiavenato (2001) explica de la misma, tomándola como la planificación global y de largo plazo que da

orientación a todo el sistema, y que es un proceso complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa. Su importancia radica en que esta constituye una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, en presencia de incertidumbre, ayudando con ello a orientar todos los esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación, así como también, se debe considerar la participación activa y la colaboración de todos los miembros de la organización, cultivando las fortalezas de la misma, sin olvidar que el propósito estratégico de toda organización. Por tanto, además, tomando en cuenta los pasos dentro del proceso de la planeación estratégica, según Bateman y Snell (2005) se procede al análisis de esta manera:

Se comienza con el establecimiento de la misión y visión de la organización, como primer paso en este proceso. Según los tres entrevistados, la misión está expuesta y clara desde siempre, sin embargo, en relación con la visión es donde los sujetos entrevistados aclaran que tratan de lograr mantener la visión original, pero que es difícil debido a la crisis que se vive desde el año 2012. Según Bateman y Snell (ob. cit.). La visión proporciona una perspectiva sobre la dirección a largo plazo y sobre su intención estratégica, es decir, la ambición de la Organización a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado, por lo que no está cumpliendo.

En relación con el análisis de oportunidades y amenazas: los tres entrevistados los realizan, lo que se adecua a lo que Bateman y Snell (ob. cit.) Explican como el estudio del ambiente externo conformado por grupos e individuos con intereses en la organización, es decir, aquellos que afectan y además también reciben los efectos del logro de la misión, metas y estrategias por parte de la organización. También este análisis debe incluir la situación

macroeconómica y los factores tecnológicos y la realización de un pronóstico de las tendencias futuras.

En cuanto al análisis de fortalezas y debilidades: los tres entrevistados los ejecutan, tal y como Bateman y Snell (2005) Lo expresan, es decir, que este análisis proporciona un inventario de las capacidades y recursos de la organización y la información de los niveles de desempeño general y funcional.

Sobre el análisis FODA y formulación de estrategias los entrevistados respondieron que si los efectúan, es decir, que cumplen con lo que Bateman y Snell (ob. cit.) indican; que se trata de comparar la información obtenida sobre fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ayudan a los administradores en la formulación de las estrategias de la organización.

En relación con la implementación de estrategias, los sujetos entrevistados respondieron de la siguiente manera: uno que no, pues representan un supermercado pequeño, los otros dos sujetos respondieron que sí, pero adecuándose a las políticas del gobierno (desde el año 2012). Por tanto, estas respuestas vienen a ajustarse con lo que Bateman y Snell (ob. cit) señalan, que la implementación de estrategias es la ejecución o puesta en marcha de las estrategias formuladas en el paso anterior, en la que se debe contar con el apoyo de las decisiones relativas a la estructura adecuada de la organización, tecnología, recursos humanos, sistemas de recompensas, sistemas de información, cultura de la organización y estilo de liderazgo. También es necesario que la estrategia organizacional se adecue al ambiente externo y a los variados factores para su cumplimiento sin olvidar que es imprescindible la participación en todos los niveles de la organización.

Ya en el último paso del proceso de la planeación estratégica, que consiste en el control estratégico, es decir, la evaluación anual del progreso de la organización con respecto a su estrategia, todos los sujetos entrevistados respondieron afirmativamente, de acuerdo a Bateman y Snell (ob. cit.), lo que

le permite corregir las desviaciones cuando se presentan. Incitando las operaciones eficaces que sean congruentes con el plan y que a su vez permitan cierta flexibilidad para adaptarse a condiciones cambiantes.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones:

De acuerdo al diagnóstico realizado sobre la ejecución de la planificación por objetivos que se realiza en Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

En relación con el primer objetivo específico, que se refiere a diagnosticar la ejecución de la planificación por objetivos en Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo, se observan fortalezas en la declaración de los objetivos generales de la organización y establecimiento de metas y objetivos individuales, pero debilidades con respecto a la revisión de los mismos. También se pudo observar que hay apertura para la participación de los empleados, sin embargo, el proceso de retroalimentación es informal y las recompensas para los empleados ligadas a las metas alcanzadas es casi nula.

Considerando determinar el desarrollo de la toma de decisiones en Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo, lo cual corresponde al segundo objetivo específico de la investigación, se consiguió lo siguiente: existe una debilidad con la identificación de problemas organizacionales en el proceso de toma de decisiones, pues se lleva a cabo de manera informal, al igual que la comunicación de la decisión tomada a las personas afectadas y se observaron fortalezas en cuanto al seguimiento y la evaluación de la efectividad de la decisión. Pudieron notarse fortalezas en relación con las decisiones programadas, no programadas y semi-programadas, pero están débiles con respecto a la base sobre la cual el encargado de tomar decisiones en la

organización, lo hace cuando no puede asignar probabilidad a los resultados esperados, debido a que no se tiene ningún tipo de información.

En relación con el tercer objetivo específico, que corresponde a analizar la implementación de la planificación estratégica en Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo, se presentan fortalezas en la declaración de la misión, el análisis para encontrar oportunidades y amenazas para la organización y en las fortalezas y debilidades de la organización, al igual que en la evaluación y control de estrategias anuales. Sin embargo, existen debilidades en la visión y en la implementación de las propuestas anuales desde el 2012.

Por lo expuesto, como conclusión general se puede establecer que el sistema proyectivo en la Administración de Empresas Familiares del segmento de Supermercados del Municipio Valera estado Trujillo, presenta algunas debilidades que deben ser mejoradas para optimizar este proceso de vital importancia para el desarrollo exitoso de su funcionabilidad. Por lo tanto, a continuación se proponen una serie de estrategias que al implementarse podrían mejorar de manera directa el sistema proyectivo en la administración de las unidades de análisis seleccionadas en esta investigación.

Recomendaciones:

-Mantener una constante revisión de los objetivos generales de la organización, con la finalidad de adaptarlos a los constantes cambios del ambiente, lo cual puede realizarse a través de creación de equipos de trabajo con los jefes de unidades para que se reúnan periódicamente y expongan sus puntos de vista y con ello mantener una interrelación con todos los propósitos de la organización

-Elaborar metas más formales para los departamentos, esto puede mejorarse estimulando y capacitando al personal de cada uno de los departamentos según cursos y talleres cuyos contenidos o temas que se aborden surjan de las necesidades detectadas, y pueden ser diseñados para su aplicación, de acuerdo con los puestos, áreas de trabajo o los niveles organizacionales.

-Implementar un programa de reconocimiento para empleados que sea consistente y justo, de manera tal que los empleados se sientan reconocidos y motivados en cada una de las áreas de trabajo. Estas recompensas pueden ser monetarias, como un bono mensual o anual, pero también puede ser una placa con el nombre y fotografía del empleado, una cesta con algún producto, un día libre, entre otros ejemplos.

-Determinar los problemas organizacionales de manera más objetiva y formal, mediante el estudio y revisión de los planes, objetivos, políticas, programas de la organización; así como observación y análisis hayan de otras empresas similares, incluso, evaluaciones o diagnósticos de proyectos diferidos o abandonados por distintos motivos.

-Implementar métodos para la evaluación crítica de las alternativas que se formulen en función de solucionar problemas en la organización como pueden ser tormenta de ideas, formación de equipos asesores, reuniones electrónicas, asambleas de trabajadores entre otros.

-Observar objetivamente lo que sucede no solo en la organización sino en el contexto de manera que además de satisfacer, la organización pueda usar otros criterios como optimizar y maximizar, tomando en cuenta las oportunidades que pueden presentarse en economías en crisis

-Aplicar las mejores prácticas a los procesos y controles para la toma de decisiones más representativas y ágiles. Apoyando el esfuerzo de las

operaciones diarias, mediante una gerencia que sea independiente y a quienes se les pueda exigir resultados tangibles para enfrentar los cambiantes contextos que se presentan.

-Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles cuando se trata de la toma de decisiones, con el fin de facilitar el proceso, lo cual supone menores riesgos y mayores beneficios a futuro.

-Favorecer la resolución de problemas del encargado de tomar las decisiones en la organización cuando no puede asignar probabilidad a los resultados esperados, porque no se tiene ningún tipo de información a partir de un proceso creativo que puede lograrse a partir de lluvia de ideas, sin criticar ninguna que pueda surgir, alentando la cantidad y estimulando el progresivo mejoramiento de las mismas

-Reformular la misión, visión y objetivos generales, evaluando las posibles estrategias de la organización con el fin de reconocer los factores que influyen en la elección de una estrategia empresarial

-Definir los elementos relacionados con la visión de lo que se quiere, es decir, la identificación del ambiente futuro de la organización y la definición de programas concretos que permitan alcanzar los objetivos estratégicos; mediante talleres y mayor participación de los empleados en todas las actividades

-Evaluar las capacidades internas de la organización, a partir de un mejor conocimiento de las fuerzas del entorno externo que influyen en oportunidades y amenazas futuras, analizando el sector y los mercados y estableciendo la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio, mediante la identificación de problemas y amenazas que, a medio y largo plazo, pueden tener gran repercusión. Asimismo, este proceso, ayuda a la búsqueda y detección sistemática de nuevas oportunidades de negocio.

-Sondear las fortalezas y debilidades de la organización, lo que puede lograrse mediante la búsqueda de objetivos estratégicos conjuntos, integrando a todo el equipo humano a través de procesos de lluvias de ideas, reuniones, talleres e incentivos.

-Establecer estrategias flexibles para la organización, con la finalidad que las mismas puedan adecuarse en su ejecución a los cambios inesperados que se generen en el ambiente externo, ya sean sociales, económicos o políticos, considerando para ello la estructura de la organización, el recurso humano, conservar la tecnología y los sistemas de información actualizados para mantenerse informados de los cambios que se presenten.

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, A. (1988). El proceso de la entrevista. Conceptos y modelos. Limusa. México.
- Acosta, A. y Pérez, A. (2009). La planificación estratégica en las Empresas Familiares. Tesis Doctoral. Publicado en Centro de Investigaciones de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Volumen 7. Edición No. 1 – Año 2010
- Amaya, J. (2007). Toma de Decisiones Gerenciales. Métodos Cuantitativos para la Administración (Libro en línea). Recuperado de: <http://Jairoamaya.com>
- Banco Central de Venezuela, BCV. (2011). Medición del sector hogares en Venezuela. Caracas: BCV, Gerencia de Estadísticas Económicas. Recuperado de <http://www.bcv.org.ve/2011-05-economiaiinformal/2011.pdf>
- Bateman, T. y Snell, S. (2005). Administración. Un Nuevo panorama competitivo (6ª ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana. México
- Borjas, L.; Notta, N.; Cicienia, P. (2010). Cultura organizacional en una empresa familiar del sector publicidad según el modelo de Cameron y Quinn. Caracas Facultad de Ciencias Económicas y Sociales - Departamento de Gerencia y Planificación. Universidad Metropolitana. Caracas.
- Certo, S. (2001). Administración Moderna. Pearson Educación. Colombia
- Chiavenato, I. (2001). Administración, Proceso Administrativo. (3ª ed.). Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2000) Caracas: Imprenta Nacional
- Da Lucía, D (2005). Fortalecer la competitividad de la empresa familiar (Artículo en línea) Recuperado de: www.familiayempresa.com.
- Drucker, P. (2004) El Ejecutivo Eficaz. USA. Harvard Business Review (Artículo en línea) Recuperado de: http://www.didaskein.com/images/Ejecutivo_Eficaz.pdf
- Gallego, I. (2012) Cuadernos de Reflexión de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. nº 14. Universidad de Córdoba (España). Recuperado de: http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa
- Gimeno, A., Baulenas, G. y Coma-Cros, J. Deusto. (2009). Modelos de empresa familiar: Soluciones prácticas para la familia empresaria, Instituto de la Empresa familiar. Recuperado de: <http://books.google.co.ve>
- Guerrero, M. (2001). Las empresas familiares. Herramientas para emprendedores. (Artículo en línea). Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/>

- Guízar, R. (2008), Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones (3ª ed.). Mc Graw Hill. México.
- Hernández, R.; Fernández. C. y Baptista, P. (2006), Metodología de la Investigación. Editorial Panamericana Formas e Impresos S.A. Colombia.
- Hernández, S. (2002), Administración, Pensamiento, Proceso, estrategia y Vanguardia. Mc. Graw Hill. México.
- Hurtado, D. (2008a). Principios de Administración (Libro en línea). Recuperado de: www.itm.edu.co
- Hurtado, J. (2008b), Metodología de la investigación, una comprensión holística. Caracas, Ediciones Quirón – Sypal .
- Kramis J. (1994). Sistemas y Procedimientos Administrativos. (4ª ed.) Universidad Iberoamericana. México.
- Kerlinger, F (1979).Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento. Nueva editorial Interamericana, S.A. de C.V. México.
- Koontz, H. y Wehrich H. (2006). Administración. Una perspectiva global (11ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Laudon, K. y Laudon, J. (2012). Sistemas de Información Gerencial. Pearson Educación. México
- Longenecker, J.; Moore, C.; Petty, W. y Palich, L. (2010). Administración de pequeñas Empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. (14ª ed.). (Libro en línea). Recuperado de: <http://latinoamerica.cengage>
- Ministerio del Poder Popular para la Planificación y el Desarrollo, MPPPD (2001). Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007. Caracas: MPPPD.
- Moreno, T. (2009). 7 tips para salvar a la empresa familiar. (Revista en línea). Recuperado de: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/05/25/7-tips-para-salvar-a-la-empresa-familiar>
- Nunes, M. (2007). El gobierno de las Empresas familiares del sector medios de comunicación social del estado Lara. Trabajo especial de grado de Magister Scientiarum. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto
- Pérez-Fadón J. (2005). La Empresa Familiar. Fiscalidad, Organización y protocolo familiar. Editorial CISS PRAXIS, SA. España.
- Poza, E. (2004). Empresas Familiares. Digital Oriente SA de C.V. México.
- Reyes, A. (2005). Administración de Empresas 2: teoría y Práctica (Libro en línea). Recuperado de: www.noriega.com.mx
- República Bolivariana de Venezuela, RBV. (2000). Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 5.453 (Extraordinario), del 12/03/2000. Caracas: Imprenta Nacional.

- República Bolivariana de Venezuela, RBV. (2008). Decreto N° 6.130, con rango, valor y fuerza de Ley para el fomento y desarrollo de la economía popular. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.890 (Extraordinario), del 31/07/2008
- Robbins, S. y DeCenzo, D. (2009). Comportamiento Organizacional. (6ªed.). Pearson Educación. México.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. (10ª ed.). Pearson Educación. México.
- Rodríguez, J. (2006). Dirección Moderna de Organizaciones. (Libro en línea). Recuperado de: <http://www.thomsonlearning.com.mx>
- Stoner, J.; Freeman, R. y Gilbert J. (1996). Administración. (6ª ed.). (Libro en línea). Recuperado de: <http://books.google.co.ve/>
- Tápies, J. (2010). Capacidad transformadora de un conflicto bien gestionado. Cátedra de Empresa Familiar del IESE. Argentina. Recuperado de: <http://www.grandespymes.com.ar/2015/03/23/empresas-familiares-la-capacidad-transformadora-de-un-conflicto-bien-gestionado-2>
- Vélez, I. (2003). Decisiones Empresariales bajo riesgo e incertidumbre. (Libro en línea). Colombia. Recuperado de: www.norma.com
- Ward, J. (2005). El Éxito en los negocios de familia. Grupo Editorial Norma. Colombia.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
 NUCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
 COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y POSGRADO
 ADMINISTRACIÓN MENCIÓN GERENCIA



ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Empresa: 1 , 2 , 3 .

A continuación se le realizarán una serie de preguntas relacionadas con la aplicación de la planificación en su Empresa. Debe contestar lo que más se acerque a la realidad. No hay respuestas correctas o incorrectas. Tómese el tiempo necesario para responderlas con la mayor sinceridad posible. Sus respuestas serán necesarias para elaborar una tesis de maestría acerca de las Empresas Familiares. Gracias por su colaboración.

www.bdigital.ula.ve

Dimensión: Planificación por Objetivos.	
1.	¿Están declarados los objetivos generales de la Organización? De ser afirmativo, ¿Con qué frecuencia se revisan?
2.	¿Miden ustedes los resultados del alcance de sus objetivos? De ser afirmativo: ¿Cómo realizan esa medición de acuerdo a las funciones de cada uno de sus departamentos?
3.	¿Utilizan formatos (planillas, formularios, entre otros), para registrar las metas de manera cuantitativa y temporal en los Departamentos? De ser afirmativa, ¿Cuáles son los formatos que utilizan?
4.	¿Cuáles son los métodos que utiliza la empresa para asignarle metas de desempeño a cada uno de los empleados en su sitio de trabajo?
5.	¿Las tareas claves para cada puesto de trabajo dentro de la organización están claramente identificadas en algún manual o material escrito?
6.	¿Hay apertura para la participación activa de los empleados para el establecimiento de metas laborales? Si la hay: ¿De qué manera es la participación?

7.	¿Dentro del proceso de planificación cuales son los mecanismos de retroalimentación que utilizan para darle a conocer al empleado el progreso de su desempeño en función de los objetivos?
8.	¿Existen políticas de recompensas para los empleados ligadas a las metas alcanzadas? De ser afirmativa la respuesta: ¿Cuáles recompensas confieren a sus empleados?
Dimensión: Toma de Decisiones.	
9.	¿Utilizan algún mecanismo para identificar problemas organizacionales en el proceso de toma de decisiones? De ser afirmativa: ¿Cuáles mecanismos implementan? (tormenta de ideas, formación de equipos asesores, reuniones electrónicas, asambleas de trabajadores, etc)
10.	¿Cómo se realiza en la organización la formulación de alternativas para buscarle solución a una situación problematizada encontrada?
11.	¿Utilizan algunos métodos para la evaluación crítica de las alternativas que se formulen en función de solucionar problemas en la organización? De ser afirmativo, indique ¿Cuáles implementan (detectar fortalezas, debilidades, pronósticos, entre otros)?
12.	¿Cuál de los criterios de selección (maximizar, satisfacer u optimizar) utilizan en la organización para seleccionar la mejor alternativa que conduzca a la solución de un problema? Por favor Explique.
13.	¿Se comunica la decisión tomada a las personas afectadas para que éstos se comprometan a llevarla a cabo? En caso de ser afirmativo: ¿Cómo se informa?
14.	¿Cómo se realiza la evaluación de la efectividad de la decisión tomada para verificar si se ha corregido el problema? Por favor explique.
15.	¿Quién o quiénes son los encargados de tomar las decisiones que se consideran rutinarias en la organización y que se basan en las reglas, políticas o procedimientos de la empresa? Y ¿Con qué frecuencia se presentan decisiones programadas?
16.	Cuando se trata de situaciones imprevistas, nuevas o muy importantes que requieren una solución específica y particular: ¿Quién o quienes se encargan de tomar este tipo de decisiones en la empresa? Y ¿Con qué frecuencia se presentan decisiones no programadas?
17.	¿Quién o quiénes son los encargados de tomar decisiones en los casos en que solo una parte del problema tiene una respuesta clara proporcionada

	por un procedimiento aceptado? Y ¿Con qué frecuencia se presentan decisiones semi-programadas?
18.	¿Toman ustedes actualmente decisiones conociendo con total certeza las consecuencias que han de resultar de la alternativa seleccionada?
19.	¿Cuándo toman decisiones en la organización, hacen uso de la probabilidad objetiva (utilización de frecuencias históricas) o subjetiva (utilización de la experiencia) para la estimación del resultado esperado? Por favor explique.
20.	¿En qué se basa el encargado de tomar decisiones en la organización, cuando no puede asignar probabilidad a los resultados esperados, porque no se tiene ningún tipo de información?
21.	¿Qué hacen en el caso de toma de decisiones organizacionales, cuando además de que no se conocen las probabilidades de los eventos, la competencia ponga en práctica estrategias que la empresa no esperaba?
Dimensión: Planeación Estratégica.	
22.	¿Tienen declarada la Misión en la Organización? De ser afirmativo: ¿Qué aspectos consideraron ustedes para formularla?
23.	¿Tienen declarada la Visión en la Organización? De ser afirmativo: ¿Qué aspectos consideraron ustedes para formularla?
24.	¿Realizan análisis para encontrar oportunidades y amenazas para la Organización? De ser afirmativo, ¿Cada cuánto tiempo se hacen y quién las realiza?
25.	¿Realizan análisis de las fortalezas y debilidades de la Organización? De ser afirmativo, ¿Cada cuánto tiempo se hacen y quién las formaliza?
26.	¿Realizan en la organización el análisis FODA? De ser afirmativo ¿Cómo se lleva a cabo el análisis y quién lo ejecuta?
27.	¿Las Juntas de Accionistas proponen estrategias anuales? De ser afirmativa: ¿Qué porcentaje (durante los últimos 5 años) han logrado implementar de esas estrategias?
28.	¿Realizan evaluaciones y controles anuales sobre las estrategias implementadas? De ser afirmativo; ¿Quién los realiza?



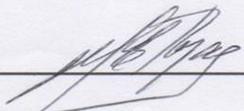
Universidad de Los Andes
Núcleo Universitario "Rafael Rangel"
Coordinación de Administración y Posgrado
Maestría de Administración Mención Gerencia
Trujillo, Estado Trujillo



CARTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, María Elizabeth Rojas. C.I. N°: V -9172384, de profesión Lcda. en Administración, por medio de la presente hago constar que he revisado el instrumento de recopilación de datos que permitirá recabar la información para el Trabajo Especial de Grado titulado: **SISTEMA PROYECTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SEGMENTO SUPERMERCADOS DEL MUNICIPIO VALERA, ESTADO TRUJILLO**, cuyo autor es la Lcda. **VICTORIA EUGENIA NIETO FEBRES**, titular de la cédula de identidad N° **V - 9311396**. Certifico que el mismo reúne requisitos en cuanto a redacción y suficiencia de contenidos para ser aplicado.

Constancia que se expide en la ciudad de Trujillo a los 28 días del mes de octubre de 2014.



Prof. María Elizabeth Rojas



Universidad de Los Andes
Núcleo Universitario "Rafael Rangel"
Coordinación de Administración y Posgrado
Maestría de Administración Mención Gerencia
Trujillo, Estado Trujillo



CARTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, María Eugenia Briceño. C.I. N°: V – 7863240, de profesión Lcda. en Administración, por medio de la presente hago constar que he revisado el instrumento de recopilación de datos que permitirá recabar la información para el Trabajo Especial de Grado titulado: **SISTEMA PROYECTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SEGMENTO SUPERMERCADOS DEL MUNICIPIO VALERA, ESTADO TRUJILLO**, cuyo autor es la Lcda. **VICTORIA EUGENIA NIETO FEBRES**, titular de la cédula de identidad N° V – 9311396. Certifico que el mismo reúne requisitos en cuanto a redacción y suficiencia de contenidos para ser aplicado.

Constancia que se expide en la ciudad de Trujillo a los 28 días del mes de Octubre de 2014.


Prof. María Eugenia Briceño



Universidad de Los Andes
Núcleo Universitario "Rafael Rangel"
Coordinación de Administración y Posgrado
Maestría de Administración Mención Gerencia
Trujillo, Estado Trujillo



CARTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Nancy Santana. C.I. N°: V- 3975147 -, de profesión socióloga, por medio de la presente hago constar que he revisado el instrumento de recopilación de datos que permitirá recabar la información para el Trabajo Especial de Grado titulado: **SISTEMA PROYECTIVO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SEGMENTO SUPERMERCADOS DEL MUNICIPIO VALERA, ESTADO TRUJILLO**, cuyo autor es la Lcda. **VICTORIA EUGENIA NIETO FEBRES**, titular de la cédula de identidad N° **V – 9311396**. Certifico que el mismo reúne requisitos en cuanto a redacción y suficiencia de contenidos para ser aplicado.

Constancia que se expide en la ciudad de Trujillo a los 28 días del mes de octubre de 2014.

Prof. Nancy Santana