ORBIS
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno /
Migdlys del Carmen González Marín (2016)
GESTIÓN DE LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES VENEZOLANAS
www.revistaorbis.org.ve / núm 33 (año 11) 56-81

ORGANIZATIONAL COMPLEXITY MANAGEMENT IN VENEZUELAN FAMILY BUSINESS

GESTIÓN DE LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES VENEZOLANAS



Migdlys del Carmen González Marín[1]

RESUMEN
Esta investigación presenta como objetivo analizar la Gestión de la Complejidad Organizacional en las Empresas Familiares Venezolanas, con este propósito se realizó un estudio de tipo documental con un nivel descriptivo, para ello se llevó a cabo una revisión bibliográfica que permitió analizar la gestión de la complejidad organizacional, aspecto relevante en las empresas familiares, a fin de mejorar el desarrollo y productividad organizacional. En este sentido, se destaca la revisión de teorías, tales como, Teoría del Caos (1960), Morín (2006), entre otros. Entre las principales conclusiones destaca que las empresas familiares requieren establecer nuevos conceptos en la gestión empresarial; tales como, aplicación de las Tics, innovación, creatividad; exigiendo una constante reingeniería organizacional mejorando la competitividad y los resultados empresariales. Es así como, desde una visión prospectiva las empresas familiares puedan presentar problemas, asociadas a insuficiencias en los modos de gestión y a la influencia de un entorno complejo.
Palabras Clave: Empresas Familiares, Gerencia, Evolución, Gestión, Administración.

ABSTRACT
This research has to analyze the Complexity Organizational Management in Family Businesses Venezuelan, for this purpose a documentary study with a descriptive level and for this we conducted a literature review allowed us to analyze the management of the complex was carried out organizational, relevant aspect in family businesses, in order to improve the development and organizational productivity. In this regard, the revision of theories, such as theories of Coos (1960), Morin (2006), stands out; among others. Among the main conclusions is that family businesses need to establish new concepts in business management; such as application of ICT, innovation, creativity; requiring a constant organizational reengineering improving competitiveness and business performance. This is how, from a prospective vision family businesses can present problems associated with deficiencies in management methods and the influence of a complex environment.
Keywords: Family Business, Management, Development, Management, Administration.

DOI:http://doi.org/10.5281/zenodo.5508295

[1] Economista con una Maestría en Administración de Empresas, graduada en la Universidad de Carabobo, cursante del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. E – mail: gonzalezmigdlys@yahoo.es

Communication + Management + Education + Leadership + Informing Science + Peace Culture + Politics + Sociology + Economy +
REVISTA indizada, incorporada o reconocida por instituciones como:
LATINDEX / REDALyC / REVENCYT / CLASE / DIALNET / SERBILUZ / IBT-CCG UNAM /EBSCO Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB / www.cvtisr.sk / Directory of Open Access Journals (DOAJ) / www.journalfinder.uncg.edu / Yokohama National University Library jp / Stanford.edu, www.nsdl.org / University of Rochester Libraries / Korea Fundation Advenced Library.kfas.or.kr / www.worldcatlibraries.org / www.science.oas.org/infocyt / www.redhucyt.oas.org/ fr.dokupedia.org/index / www.lib.ynu.ac.jp www.jinfo.lub.lu.se / Universitè de Caen Basse-Normandie SICD-Rèseau des Bibliothéques de L'Universitè / Base d'Information Mutualiste sur les Périodiques Electroniques Joseph Fourier et de L'Institutè National Polytechnique de Grenoble / Biblioteca OEI / www.sid.uncu.edu.ar / www.ifremer.fr / www.unicaen.fr / www.science.oas.org / www.biblioteca.ibt.unam.mx / Cit.chile, Journals in Electronic Format-UNC-Chapel Hill Libraries / www.biblioteca.ibt.unam.mx / www.ohiolink.edu, www.library.georgetown.edu / www.google.com / www.google.scholar / www.altavista.com / www.dowling.edu / www.uce.resourcelinker.com / www.biblio.vub.ac / www.library.yorku.ca / www.rzblx1.uni-regensburg.de / EBSCO /www.opac.sub.uni-goettingen.de / www.scu.edu.au / www.docelec.scd.univ-paris-diderot.fr / www.lettres.univ-lemans.fr / www.bu.uni.wroc.pl / www.cvtisr.sk / www.library.acadiau.ca /www.mylibrary.library.nd.edu / www.brary.uonbi.ac.ke / www.bordeaux1.fr / www.ucab.edu.ve / www. /phoenicis.dgsca.unam.mx / www.ebscokorea.co.kr / www.serbi.luz.edu.ve/scielo./ www.rzblx3.uni-regensburg.de / www.phoenicis.dgsca.unam.mx / www.liber-accion.org / www.mediacioneducativa.com.ar / www.psicopedagogia.com / www.sid.uncu.edu.ar / www.bib.umontreal.ca www.fundacionunamuno.org.ve/revistas / www.aladin.wrlc.org / www.blackboard.ccn.ac.uk / www.celat.ulaval.ca / / +++ /Universal Impact Factor

No bureaucracy / not destroy trees / guaranteed issues / Partial scholarships / Solidarity /
/ Electronic coverage guaranteed in over 150 countries / Free Full text /Open Access www.revistaorbis.org.ve /

INTRODUCCIÓN

Debido a la situación actual en la gestión de la complejidad organizacional en las empresas familiares Venezolanas, de acuerdo a la revisión bibliográfica reseñada por Nunzia et al (2013) señalan que las empresas familiares a nivel mundial, se enfrentan a un entorno particularmente complejo, impactado por una crisis sistémica que abarca los ámbitos político, económico y social. Asimismo, en Venezuela, las empresas familiares desafían un entorno hostil, marcado por una creciente inestabilidad política y social que se instaló en el país, retando a un ambiente complejo y dinámico que puede amenazar los elementos más valorados por los líderes de las empresas familiares: su supervivencia y perdurabilidad en el tiempo. Es así como, la gestión organizacional en las empresas familiares Venezolanas, se caracteriza por situaciones de incertidumbre, cambios en el marco jurídico institucional o dinámicas competitivas de intensa rivalidad, que afectan el sistema económico donde desarrollan su actividad económica; limitando su libertad económica en decisiones y estrategias, aunado a los cambios radicales en los recursos tecnológicos y capacidades disponibles para la industria, restringiendo su capacidad para competir en el mercado.

En tal sentido, la dinámica y el entorno globalizado de la economía, ha obligado a los empresarios a reconsiderar sus planes de acción vinculados a diversas áreas organizacionales, ya que; el sistema económico y los agentes económicos que intervienen en ellas, se encuentran sumergidas a un entorno de incertidumbre y complejo. Se hace necesario, que el gerente aprenda nuevas teorías, vinculadas a manejar la incertidumbre en su entorno, tales como, la teoría del caos, la planificación estratégica y las prácticas gerenciales, los cuales son herramientas gerenciales que ayudan en la práctica organizacional, adaptándolas a la realidad empresarial. Por ello, la importancia de describir la gestión de la complejidad organizacional en las empresas familiares venezolanas, se ha convertido en un

tema de gran relevancia, ya que el gerente estará mejor preparado para entender el caos y la incertidumbre en la organización.

Es así como, se obliga considerar a las empresas familiares como un sistema sociotécnico complejo y adaptativo, en donde se considera al sistema econòmico, cambiante y en constante evoluciòn por la interacciòn de variables exògenas y endògenas, es por ello que los directivos que participen en el proceso de planificacion deben considerar aspectos del entorno susceptibles al cambio, se deben plantear diversos escenarios para estar atentos a los cambios del sistema economico.

En este sentido, Huerta (2014) establece que al asumir que la realidad no es estática, la complejidad supone reconocer un proceso permanente de organización-desorganización – organización; implica considerar a la enseñanza como abierta y dinámica, siempre cambiante; y a la educación como un fenómeno en transformación.

La cita anterior deja ver que la dinámica del entorno es cambiante y compleja, en el cual, la gestión organizacional supone desaprender y aprender teorías gerenciales, organizacionales vinculadas a la planificación estratégica y a la toma de decisiones, a fin anticipar ciertas estrategias y planes de acción a favor de lograr los objetivos organizacionales.

Por ello, la investigación se resume a los fines de este artículo en analizar la gestión de la complejidad organizacional en las empresas familiares venezolanas.

METODOLOGIA

Desde el punto de vista epistemologico la investigaciòn se ubicò bajo un paradigma cualitativo, con el uso del método hermenéutico, según Dilthey citado en Martinez (2011) la técnica básica sugerida es el circulo hermeneutico, que es *“un movimiento del pensamiento que va del todo a las partes y de las partes al todo“,* de modo que en cada movimiento aumente el nivel de comprensión en un contexto descriptivo, con un tipo de investigación documental, segun Arias (2012):

> es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, analisis, critica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenido yregistrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electronicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos.(pág. 27).

En base a lo anterior, se destaca la finalidad de alcanzar un mayor análisis e interpretación del estudio realizado, en el cual se identificaron aspectos relevantes en la gestión de la complejidad organizacional de las empresas familiares venezolanas. Siendo el diseño del estudio documental, con la técnica del registro

de observación documental, reuniendo los datos escritos e integrándolos en una base de datos compuesta por textos, la cual se analiza para describir el fenómeno estudiado, integrando cada aspecto, a fin de dar a conocer a todas las personas interesadas en el tema gerencial sus aplicaciones en las empresas familiares, siendo la misma un sistema complejo de base social, político, y técnica, en donde a través de la búsqueda de la certeza, pero también de la apertura al medio se convierte en un espacio de dualidades, a fin de poder interactuar con un medio inestable.

SITUACIÓN CONTEXTUAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

En el contexto mundial, la sociedad en general se encuentra sumergida en constante evolución hacia un nuevo modelo productivo, basado en actividades de alto valor añadido y de la economía del conocimiento, a fin de mejorar la productividad y por tanto, la competitividad para ello es necesario estimular la innovación en el tejido empresarial en donde las empresas familiares ocupan una posición relevante.

Al respecto, según cifras estadísticas del Instituto de Empresa Familiar se estima que en España en 2009 había más de 2,9 millones y medio de empresas familiares, y que el 85% de las empresas españolas tienen este carácter. Las mismas representan el 75% del empleo privado, lo que supone dar ocupación a más de 13,9 millones de trabajadores. Las empresas familiares realizan el 59% de las exportaciones españolas. Por lo que se refiere a la Empresa Familiar en España, el 85 % de las empresas españolas son familiares, generan un 70 % del PIB y del empleo privado. Se calcula que un 65% está en primera generación, un 25% en segunda, un 9% en tercera generación y tan sólo un 1% en cuarta generación o más. Asimismo, González (citado en Fernández, 2013), reportó que en España el peso de la Empresa Familiar se encuentra alrededor del 80% del total de empresas; mientras que en la zona euro y en Estados Unidos alcanza el 60% y 90%, respectivamente.

En este mismo orden de ideas, las cifras muestran que en los Estados Unidos el 95% de las empresas son empresas familiares que producen el 50% del Producto Nacional Bruto (PNB) y generan el 59% de empleo; en España el 71% son EF, con facturación del 61% del PNB, generan el 62% del empleo y contribuyen con el 59% de las exportaciones; en Portugal el 70% son EF, en Reino Unido el 75%, en suiza el 85%, en Suecia el 90% o más, en Italia y Oriente es próximo al 95%; en Colombia el 68% de las empresas son EF, según Navarrete y Mayorga, profesores del programa de Administración de la Universidad de la Salle (Navarrete y Mayorga, 2005). De igual forma, en América Latina, se señalan las cifras aportadas por la Organización Internacional del Trabajo (2008, p.8), en Brasil representan el 90%, seguido por México con 80%, Chile entre 75% y 90%, mientras que Argentina tiene 65%. Por otro lado, en el caso venezolano, actualmente no se dispone de

estadísticas referentes al sector de empresas familiares, no obstante, se destaca su contribución en el desarrollo de los diversos sectores de la economía; en donde, la Fundación para el Desarrollo Sostenible, en el año 2000, destacó la existencia de 11.314 Pymes, lo cual permite inferir, que al igual que en el resto del mundo, un alto porcentaje de las Pymes venezolanas es de naturaleza familiar.

Es así como, los datos anteriores muestran la tendencia mundial de otorgarle a la empresa familiar un lugar especial en la economía de muchos países, especialmente en aquellos más desarrollados; esto es debido a que este tipo de negocios se ha convertido en la forma organizativa más significativa y universal, logrando impactar en números de empleos, números de empresas desarrolladas en diversos sectores de la economía, contribuyendo de esa manera al desarrollo del Producto Interno Bruto, siendo relevante la participación de las empresas familiares como efecto multiplicador en el desarrollo de la economía de una país.

En atención a lo anterior, se destaca el Impacto de las Empresas Familiares en Algunos Países; según el FFI (2012): “Global data points”. The Family Firm Institute:

- Alemania: 79 % de las empresas alemanas son familiares. Emplean a casi el 45 % de la población económicamente activa y generan casi el 40 % de la riqueza nacional.
- Australia: 67 % de las compañías australianas son familiares y 90 % son categorizadas como pequeñas (menos de 200 empleados).
- Austria: 80 % de los negocios del país son controlados por familias y generan entre 70 y 75 % de los empleos.
- Canadá: cerca de la mitad de la fuerza laboral del país es contratada por empresas familiares, que aportan un 45 % del producto interno bruto (PIB).
- Eslovaquia: entre 80 y 95 % de las empresas pueden ser clasificadas como familiares.
- Eslovenia: entre 60 y 80 % de las empresas son familiares, emplean al 26 % de la población y crean más del 20 % del PIB.
- España: 85 % de las empresas son categorizadas como familiares y aportan el 70 % del PIB.
- Estonia: 90 % de las empresas son de propiedad familiar y crean alrededor de la mitad del empleo del país.
- Finlandia: más del 90 % de las empresas pueden ser categorizadas como familiares y emplean a más del 40 % de la población económicamente activa.
- Francia: 83 % de las empresas son categorizadas como negocios familiares y emplean a la mitad de los franceses.
- Hungría: un 70 % de las empresas son familiares y contribuyen a generar más del 50 % de los empleos.
- Irlanda: casi la mitad de las empresas son familiares y generan el 39 % de los empleos y cerca del 30 % del PIB.

- Islandia: entre 70 y 80 % de las empresas del país son contadas como empresas familiares, emplean el mismo porcentaje de la población y crean entre 60 y 70 % de la riqueza del país.
- Italia: 73 % de las empresas son controladas por familias y emplean a más de la mitad de los italianos.
- Letonia: casi el 70 % de la economía poscomunista está compuesta por empresas familiares.
- Lituania: las empresas familiares han recuperado su proporción en la economía, alrededor del 38 %, en los veinte años desde el fin del comunismo. Aportan cerca del 15 % de la riqueza nacional.
- Luxemburgo: las empresas familiares representan un 70 % de las empresas del país.
- Noruega: las empresas familiares constituyen alrededor del 66 % de las empresas privadas y crean alrededor del 40 % de los empleos y el 59 % de la riqueza del país.
- Portugal: entre 70 y 80 % de los negocios del país son controlados por familias, responsables de un 50 % de los empleos y el 66 % de la riqueza nacional. • Reino Unido: casi un tercio de los empleados trabajan en empresas familiares, que representan un 65 % de las empresas y aportan el 41 % del PIB.
- República Checa: de 80 a 95 % de las empresas se pueden clasificar como empresas familiares.
- Rumania: un 25 % del empleo es generado por empresas familiares.

Fuente: FFI (2012)

En este sentido, las empresas familiares constituyen hoy día la base del sistema económico de libre mercado, son la fuente generadora de empleo representando la base del desarrollo del sistema económico y productivo del país, a nivel internacional y nacional, elementos básicos en la creación de empleo y riqueza en la sociedad.

Definición

A partir de la promulgación del Decreto con Fuerza de Ley para La Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria – PYMI (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 5.552, de fecha 12 de Noviembre de 2001), se introduce en Venezuela una nueva definición que establece como parámetros para la PYMI; el número de empleados y el nivel de ventas en unidades tributarias (Art. 3):

1. Pequeña Industria, la unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendidas en los siguientes parámetros:

1.1. Planta de trabajadores con un promedio anual no menor de once (11) trabajadores, ni mayor a cincuenta (50) trabajadores.

1.2. Ventas anuales entre nueve mil una (9.001) Unidades Tributarias y cien mil (100.000) Unidades Tributarias.

2. Mediana Industria, la unidad de explotación económica, realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendida en los siguientes parámetros:

2.1. Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a cien (100) trabajadores.

2.2. Ventas anuales entre cien mil una (100.001) Unidades Tributarias y doscientos cincuenta mil (250.000) Unidades Tributarias.

La definición anterior, es considerada por analogía, para todo el conglomerado de pequeñas y medianas empresas; sin embargo, se puede señalar que la mayoría de las Pymes existentes en Venezuela corresponden al campo de las empresas familiares, según Corona y Téllez (2011), las define como:

> Empresa familiar es aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma, y todo ello con el objetivo de continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia (pág. 795)

De manera similar, López et al (2011); define a la empresa familiar usando dos aproximaciones complementarias; desde un punto de vista estructural, la empresa familiar se define por su propiedad y su gestión; y desde un punto de vista intencional y finalista; una empresa familiar se define por los valores y preferencias de los miembros de la familia; es así como, la gestión familiar debe disponer de una visión e identidad particulares de la empresa y desear perpetuarla en el tiempo. De igual forma, Casillas, López y otros (2013); definen a las empresas familiares donde “la mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).

Caracterización

Dentro de esta perspectiva, conviene caracterizar a las empresas familiares, enfocando la calidad y servicio al cliente, la integridad, el compromiso social, espíritu emprendedor, liderazgo, innovación y rentabilidad, tienen un elevado compromiso

con la calidad, el servicio al cliente y la excelencia en sus productos y servicios, al que unen en muchos casos, el nombre familiar de generación en generación, el nexo entre empresa y la familia, y su obligación desde la propiedad y en muchos casos en la gestión, hacen que la responsabilidad por la integridad y la ética asumido por la propia familia se traslade a la empresa como un valor superior.

Esta caracterización, tal como lo refieren Zapatero et al (2011); le crea ventajas competitivas a las empresas familiares, como son: la filosofía de la familia ante la necesidad de disponer de un stock de recursos humanos eficientes y preparados y capaces de generar ventajas competitivas; la eficiencia, debido a que el fundador o propietario vela más por sus activos, por sus clientes y por su gente y trata de reducir costes de transacción; asimismo, se crea más compromiso en empresarios familiares con su empresa, haciendo la gestión más eficaz.

No obstante, vale señalar que las empresas familiares también se ven afectadas por problemas de tipo generacional; por lo tanto, cuidar de estas ventajas competitivas es una de las principales responsabilidades de una familia propietaria para preservar y hacer crecer sus activos, no sólo por ellos sino por la sociedad; es así como, la empresa familiar presenta debilidades, siendo la sucesión gerencial su principal problema que conduce a que alto porcentaje de estas sean vendidas o liquidadas después de que su fundador muere o se retire, lo que repercute no tan sólo en el aspecto social y económico, sino también en el familiar.

En consecuencia, las empresas familiares requieren tener personal capacitado para que actúen en su nombre para la consecución de las metas de la organización y para lograr que la empresa sea eficaz y eficiente, además de que ofrezcan ventajas competitivas que la hagan diferente, obligan a tener una conciencia clara de los factores que influyen para lograr conseguirlos.

No obstante, la realidad es que hay que tener presente que la empresa familiar existe, existirá y será decisiva para el desarrollo de la economía mundial; por lo tanto, es necesario que las condiciones de supervivencia sean las que les ofrezcan mayores ventajas competitivas, minimizando los riesgos de extinción.

REALIDAD ACTUAL DE LA EMPRESA FAMILIAR EN VENEZUELA

Actualmente, las empresas venezolanas, llámese empresas familiares o pymes, dado la incertidumbre política a la crisis económica que se afronta, han decidido un significativo número de ellas dejar de operar, cerrar sus actividades y otras, disminuir sus plantillas a fin de afrontar los costos que se han generado, especialmente, aquellos derivados por las acciones del gobierno en lo concerniente a imposiciones tributarias y altos costos de la materia prima, como el control de cambio; control de precios, entre otros. Ante esta realidad muchas empresas optan por retirarse del mercado, o bien reducir el número de trabajadores que les permita

seguir operando a un costo más bajo; ajustando, en algunos casos, las capacidades productivas a la contracción de la demanda.

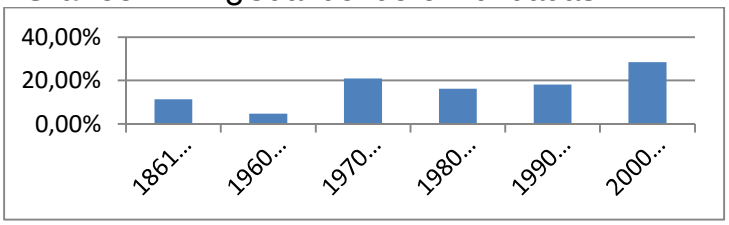
Desde esta perspectiva, se destaca que Venezuela en este momento, afronta incertidumbre en lo político, económico, social y cultural que requiere de cambios a fin de garantizarle a quienes en él habitamos una calidad de vida propia de los tiempos modernos. Para ello, es necesario generar cambios que favorezcan al país, avalado con una gerencia proactiva, visionaria, innovadora, que a la vez debe estar apoyada de equipos de trabajos cohesivos.

ESTADÍSTICAS VENEZOLANAS

Salazar, de Lucía y Aure (2011) estudiaron diversos aspectos de las empresas familiares en Venezuela, tales como planes de sucesión, consejo y protocolo familiar, e intenciones de internacionalización, por medio de un cuestionario aplicado en línea («Caracterización y tendencias de la empresa familiar en Venezuela 2010-2012») entre agosto y octubre de 2010. Abarcó un universo de 1.200 empresas de todos los sectores y regiones de Venezuela; se recabaron 140 cuestionarios completos (doce por ciento). Encontraron que 92 por ciento de las 140 empresas participantes se definió como empresa familiar. Apenas 11 por ciento fueron fundadas antes de 1960; anexo gráfico N° 1.

Algunos datos sobre una muestra de empresas familiares venezolanas

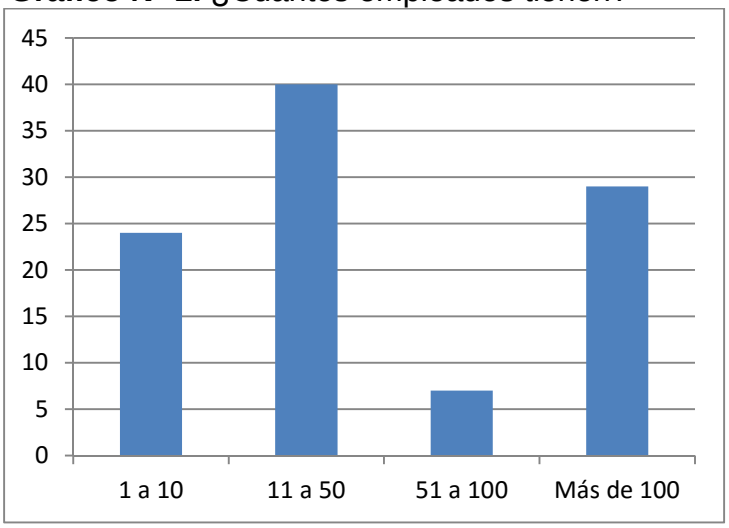
Gráfico N° 1. ¿Cuándo fueron fundadas?



Fuente: Salazar, DeLucia y Aure (2011)

Asimismo, el 40 por ciento tiene entre 11 y 50 empleados, anexo gráfico demostrativo N° 2.

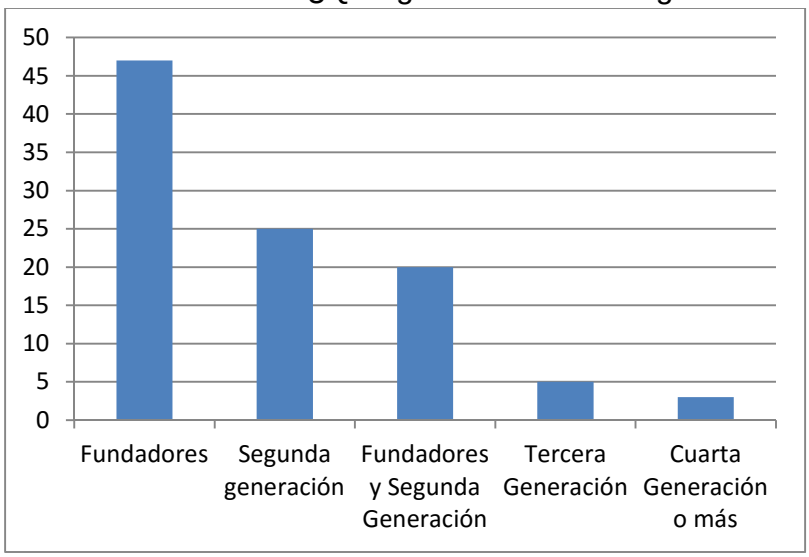
Gráfico N° 2. ¿Cuántos empleados tienen?



Fuente: Salazar, De Lucia y Aure (2011)

En el Gráfico N° 3, se puede observar que en el 47 por ciento de los casos, la dirección de la empresa está en manos de los fundadores.

Gráfico N° 3. ¿Qué generación las dirige?

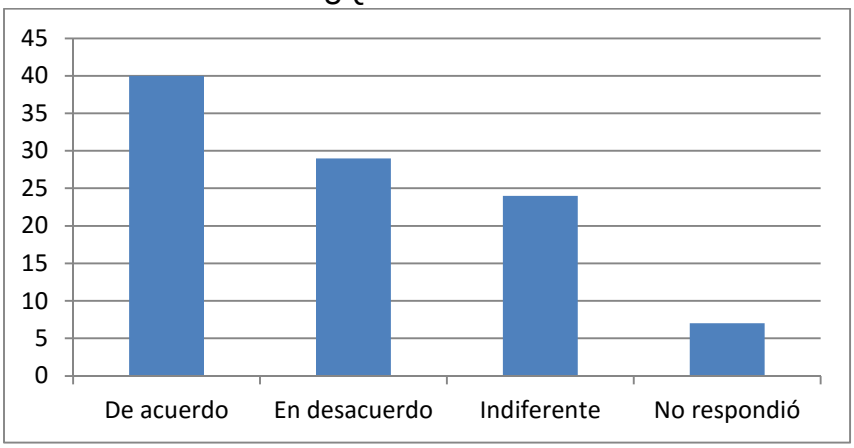


Fuente: Salazar, De Lucia y Aure (2011)

El 40 por ciento quiere abrir operaciones en el extranjero, la mayoría (78 por ciento) carece de la herramienta del protocolo familiar. Es así como, en el gráfico N° 4, se puede observar como los factores concernientes al espacio político, jurídico y económico en el ámbito nacional provocan un grado elevado de incertidumbre en la empresa familiar; motivando ésta situación a que una buena parte de este tipo de

empresas se esté planteando escenarios de expansión internacional para salvaguardar el patrimonio familiar.

Gráfico N° 4. ¿Quiere Internacionalizarse?



Fuente: Salazar, De Lucia y Aure (2011)

Así mismo, Auletta et al (2013); establece que al encontrarse los actores en entornos diversificados geográficamente, las empresas familiares pueden obtener acceso intermitente a los recursos (conocimientos, información, capacidad financiera, consultas); proporcionando esta movilización de recursos, en el momento del impacto, una capacidad inmediata para enfrentar o absorber los impactos y sobrevivir a varios momentos de crisis.

En este sentido, las empresas familiares venezolanas no están preparadas para los cambios que lleva consigo la globalización; en donde, el país no cuenta con tecnología de punta, siendo una desventaja al momento de competir en los mercados internacionales; por otro lado, en muchas empresas los gerentes no realizan una planificación estratégica exitosa, debido al nivel de incertidumbre que existe en el sistema económico, lo cual implica monitoreo constante en las políticas y planes empresariales; a fin de realizar correctivos que permitan lograr los objetivos organizacionales.

MARCO TEÓRICO

LA TEORÍA DEL CAOS Y LA ORGANIZACIÓN

La teoría de las estructuras disipativas, conocida también como teoría del caos, tiene como principal representante al químico belga Ilya Prigogine, según Álvarez (2004), establece que Prigogine descubrió que los sistemas que se alejan del equilibrio (aquel punto donde las partículas del sistema están paralizadas o se mueven al azar en desorden total), presentan características especiales que eventualmente los llevan a un estado donde espontáneamente surge el orden; de igual manera, cuestionó la teoría del Big Bang sobre el origen del universo, ya que

para él, era imposible concebirlo como una explosión inicial, sino más bien como resultado de la transformación de energía de gravitación en energía de materia; dando las explicaciones físicas sobre la aparición de las estructuras en las que se organiza la materia viva, a las que denominó ***estructuras disipativas.***

En 1977 le fue otorgado el **Premio Nobel de Química** por la Real Academia Sueca de Ciencias, por *su gran contribución a la acertada extensión de la teoría termodinámica a sistemas alejados del equilibrio, que sólo pueden existir en conjunción con su entorno*; en su investigación, plantea que el Caos es una propiedad de muchos sistemas dinámicos no lineales, siendo la premisa fundamental determinar si es o no posible predecir el futuro de tales sistemas a partir de los datos actuales y con qué exactitud; es así como, lo desconocido se interpreta desde un punto de vista global, dejando de considerarlo desde el punto de vista del orden, se desarrollan nuevos esquemas e intereses conceptuales, tales como, lo aleatorio, lo complejo, los saltos súbitos de estado a partir de las bifurcaciones, intermitencias, complejidades y auto-organización.

De igual manera, Conjar (2012), indica que este proceso de reacciones y contra reacciones calza dentro de la metáfora del “efecto mariposa”, en donde, la misma pretende crear un pequeño torbellino en la conciencia, que encienda una chispa en el intelecto y que haga despertar el interés sobre la importancia de un sin número de herramientas aplicadas teórico prácticas utilizadas en el planteamiento y resolución de problemas complejos de interés individual y/o colectivo; por otro lado, para Krupatini (2011) el nivel de complejidad/Incertidumbre del entorno plantea un nivel de perturbación para la organización así como la exigencia de un equilibrio adecuado para afrontarlo. Considerando lo anterior, se establece que la teoría del caos y la complejidad, emergen desde situaciones simples hasta situaciones complejas; en donde la realidad del mundo no se comporta según patrones lineales de determinación causal; sino que la realidad cambia, dando lugar a nuevos cambios pero nunca a un retorno a la situación inicial.

Por otra parte, el entorno económico globalizado es el resultado de una fallida teoría administrativa que no consideró todos los factores que pueden influir en la organización, recopilando realidades fragmentadas que sustentaron fallidas decisiones. Desde esta perspectiva, Morín (citado en Huerta, 2014) indica que la educación del futuro debe aprender a enfrentar la incertidumbre, no eliminarla, debe aceptar que ella está ligada al conocimiento. De igual manera, establece que para abordar la enseñanza y aprendizaje desde la complejidad, se requiere un cambio de mentalidad, de pensamiento; es decir un cambio de paradigma; en donde un profesional debe estar en capacidad de enfrentar escenarios con incertidumbres y complejos ; en tal sentido; Krupatini (2011) indica que; la perspectiva sistémica constituye una herramienta muy potente para abordar la complejidad tanto en las

problemáticas relacionadas con disciplinas duras como en aquellas relacionadas con el hombre.

Considerando lo anterior, es relevante destacar que la cultura del empresario familiar se ha venido modificando, debido a un entorno marcado por una carencia de un marco normativo institucional que permita y garantice el respeto a la propiedad privada; lo cual ha incidido en cambiantes escenarios dentro de su planificación estratégica, a fin de alcanzar sus objetivos empresariales. Es así como, según Pablo Aure Fariñez, director de Exaudi Family Business Consulting; “en los últimos 10 ó 15 años, el entorno económico, social y legal ha obligado a las empresas familiares de todos los tamaños a buscar apoyo en consultores, cámaras y asociaciones e instituciones de fomento para organizarse y profesionalizarse y así ser más eficientes, productivas y competitivas”.

En tal sentido, la gerencia de la empresa familiar, debe ser proactiva y saber manejar los cambios ante el entorno, de igual manera, se hace necesario analizar otras teorías que ayuden en este proceso, por lo tanto el concepto de pensamiento complejo de Morín, adquiere la debida importancia al resaltar que todo es complejo porque es el resultado de varias partes, donde para conocer el problema del conocimiento no se puede separar sus partes para conocerla, ya que todas las ciencias deben retroactuar sobre el estudio de los principios de los actuales resultados.

Por otro lado, Huerta (2014) establece que al asumir que la realidad no es estática, la complejidad supone reconocer un proceso permanente de organización-desorganización – organización; implica considerar a la enseñanza como abierta y dinámica, siempre cambiante; y a la educación como un fenómeno en transformación. Es por ello, relevante destacar que los individuos o grupos sociales al verse acorraladas en un medio ambiente complejo caracterizados por el desorden, cada vez más demandante, exige de las empresas familiares u organizaciones empresariales un despliegue cuantioso de recursos y acciones, que si no son bien pensados pueden llevar a complicar aún más el escenario presente.

LA TEORÍA DEL CAOS EN LA TOMA DE DECISIONES

Uno de los aspectos importantes en la toma de decisiones gerenciales consiste en obtener la información y una vez lograda, utilizarla racionalmente. Las realidades gerenciales como parte de las realidades sociales no responden de manera lineal a los procedimientos o acciones que se llevan a cabo; es decir, son sistemas estructurados, de retroalimentaciones constantes que provocan cambios en los sistemas de manera incluso impredecible.

Basados en la teoría de la complejidad, el caos puede presentarse por una distorsión del plan inicial a causa de factores que puedan influir en él, tal es el caso

de los atractores extraños, que vienen siendo variables desconocidas que influyen en el sistema. Por lo que, en la medida en que las empresas familiares, puedan obtener y manejar transparentemente la información para la toma de decisiones, la incertidumbre se tornará diferente ya se podrán acercar a la certeza mediante esta, es por ello, que la obtención de la información mediante bases de datos o por medio del conocimiento, podría entenderse como la puerta de entrada a la aproximación del control empresarial.

En este sentido, las relaciones entre las personas y la empresa, se corresponden a sistemas de alta complejidad, tomando en cuenta la participación de los factores exógenos y endógenos que interactúan en el mismo, generando nuevos escenarios diferentes a los inicialmente visualizados; sin embargo en los sistemas de alta cinética o entropía se le puede disminuir la incertidumbre a través de la información, es por ello, la necesidad de información en relación a los vínculos del hombre con la empresa, a fin de determinar horizontes prospectivos de nuevos retos con un alcance mayor en términos de logros y beneficios colectivos.

Según Marvez (2014), Jefe del Departamento de Iniciativas Emprendedoras y Empresas Familiares de la Universidad Metropolitana; “la empresa familiar en el país enfrenta problemas gerenciales como cualquier otra empresa que no lo sea”; en tal sentido, se destaca la imposibilidad de planificar a largo plazo, en una contexto saturado de incertidumbre; restricciones de tipo legal, financiero, cambiario, controles oficiales que obstaculizan la planificación y la toma de decisiones entorpeciendo el flujo natural de la organización.

Es así como, el gerente de las empresas familiares u otra organización empresarial, sólo crecerá y se amoldará a los cambios, si interpreta estos aspectos en su organización y entorno; siendo la transdisciplinariedad un camino multifuncional del sistema. En caso contrario sería fragmentado e individualista, lo cual representaría un comportamiento disciplinario en total disonancia con las realidades actuales en el campo social; lo cual quiere decir que la gestión gerencial no puede manejar la complejidad en términos disciplinarios, ya que las organizaciones y la economía, son sistemas complejos y caóticos.

De igual manera, las organizaciones y la economía, son sistemas complejos y caóticos, cuya alta sensibilidad a las condiciones iniciales se conoce como el “efecto mariposa de Lorenz”, (matemático y meteorólogo, que trabajó en este tema en la década de 1960), cuya metáfora, según Álvarez (2004), establece que “una mariposa que bate sus alas en algún lugar del Amazonas puede provocar, través de los efectos encadenados y multiplicados, un huracán en el norte de Europa a miles de Kilómetros de distancia”. Son sistemas irreversibles, partimos de un estado X y luego el sistema pasa a un estado Y, pero si pudiéramos volver marcha atrás, no volveríamos a X dado que es un sistema complejo, “tal como es la realidad” y en

cada transformación se pierde información, por lo cual nunca se pueden reproducir exactamente las mismas condiciones.

En tal sentido, cada momento del sistema es único, por eso la forma de estudiar estos sistemas de comportamiento, no es con modelos deterministas predecibles, sino con modelos de simulación que hacen miles de recursividades (tomar el resultado de una acción como input de la siguiente) y los resultados son “escenarios y tendencias” probables. De ello surge la premisa que cualquier pequeña diferencia al inicio puede generar grandes e impredecibles diferencias al final (como la “Mariposa”), es así como, los intentos de reproducir las condiciones iniciales son fallidos, precisamente por lo complejo de la realidad y la pérdida de la información. Considerando lo anterior y aplicándolo a las organizaciones o a los grupos sociales, entre otros, un pequeño cambio en una decisión inicial puede generar resultados totalmente diferentes al cabo de varios ciclos de decisiones (recursivas) en el tiempo, o sea el resultado de cada decisión genera los datos iniciales para tomar otra decisión.

Ahora bien, es relevante, considerar que toda medida tomada como decisión tiene un causa – efecto, es decir, un “beneficio y un costo” en donde la empresa familiar tiene que evaluar el costo de oportunidad de elegir entre una alternativa y otra; es decir, el costo de oportunidad de haber podido tomar alguna decisión mejor. Razonando lo anterior, si se establecen relaciones o asociatividad entre el costo de la decisión (costo de oportunidad alto) en un ambiente de caos, se pueden desencadenar otros tipos de decisiones o problemas en forma recursiva, creando en el tiempo, que costos mínimos inicialmente puedan desencadenar grandes variaciones con altos costos finales; es por ello, que las empresas familiares venezolanas, requieren disponer de una diversidad de enfoques al interior de la organización, para crecer un ambiente cambiante e incierto, lo cual implica, que una estrategia correcta puede incluir varios caminos enlazados, que no siempre se complementan.

En tal sentido, La toma de decisión es un proceso complejo donde se deben considerar fuerzas no siempre congruentes con los planes de la empresa familiar, no es solo una cuestión de adaptación, sino también de elecciones que contradicen los planes originales, muchas veces debido a las crisis o conflictos familiares con los diversos grupos que componen la organización.

Considerando lo anterior y aplicándolo a las empresas familiares, las decisiones gerenciales, significan una discontinuidad conceptual en relación con las funciones administrativas empresariales, ya que en un escenario cambiante e incierto, no siempre se establecen la racionalidad técnica o instrumental (relación medios –a-fines) o la relación costo – beneficio; ya que aparecen temas, tales como, la capacidad de replantear y adaptar los objetivos a los cambios ambientales, la

posibilidad de imaginar nuevos escenarios y negociar con instituciones del medio, es decir, surgen nuevos indicadores y la capacidad de evaluar los resultados de cada proyecto o unidad de negocio en función de los múltiples propósitos políticos, sociales y económicos de la empresa u organización.

Es así como, Etkin (2009); establece que desde la conducción se definen políticas comunes permitiendo instalar redes de comunicación y procesos de control, para orientar las decisiones y cohesionar las actividades, a fin de integrar los esfuerzos, aportes y demandas divergentes. De igual manera, el autor en referencia, señala que la dinámica de las decisiones presentan elementos no planeados que responden no solo a los aspectos emocionales o subjetivos, sino también a la necesidad de reaccionar ante lo imprevisto, el autor señala que el D. Hurst (1998); en su obra sobre la crisis y renovación de las empresas, considera que la acción gerencial incluye: a) acción racional, cuando está dirigida al logro de metas y existe un cálculo antes de actuar; b) acción limitada, por las fuerzas que actúan en la situación y las influencias del contexto, y c) acción emergente, cuando se trata de resolver un problema en condición de ambigüedad e incertidumbre.

Desde esta perspectiva de la visión del orden, se supone que en algún momento previo a la decisión hay una apreciación, un saber y un análisis que fundamentan dicho acto; sin embargo, existen áreas de actividad y funciones donde el gerente toma decisiones considerando la realidad dinámica y cambiante, más allá de la planificación; de igual forma, en organizaciones complejas coexisten fuerzas innovadoras con la idea de mantener lo existente, asimismo, en las empresas familiares existe una visión organizacional desde los planes y las decisiones racionales, una visión que muestra cómo la organización funciona detrás de sus objetivos, tomando las decisiones que corresponden con eficiencia y eficacia.

Por otro lado, es importante destacar, el uso del método de escenarios como herramienta de planificación; ya que facilita un procedimiento sistemático para pensar acerca del futuro y gestionar la incertidumbre, mediante la construcción de relatos relativos a fuerzas que pueden conducir o influir en las consecuencias del futuro, permitiéndose realizar la reflexión antes de la acción, lo cual permite anticiparse y preparar las acciones con menores dosis de riesgo e incertidumbre; en donde, la prospectiva permite hacer del futuro la herramienta del presente.

LA TEORÍA DEL CAOS EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es importante mencionar la conceptualización de las empresas familiares, por lo que se nombra a Echezàrraga (2011), quien define las empresas familiares; en el cual, su propiedad es controlada por una familia; así mismo, los negocios son dirigidos por algunos miembros de su familia, destacando el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Por otro lado, Gallo et al (2011); establece que una empresa es mucho más que un conjunto de activos y pasivos económicos; ya que en una empresa familiar existe el compromiso; el cual se materializa de manera doble: el compromiso por parte de quienes tienen el poder por ser propietarios de ejercerlo profesionalmente y por la otra el compromiso moral de continuar lo realizado por las generaciones anteriores. Dentro de su crecimiento pasan por un proceso evolutivo con patrones predecibles, según Echezàrraga (2011); aquellas empresas familiares que crecen a través de un largo periodo, distintas estrategias son puestas en marcha por nuevas generaciones de líderes; es así como; en esta evolución, los líderes se enfrentan constantemente a grandes desafíos que hacen que cuando la empresa y la familia crezcan y maduren; emergen los problemas más grandes.

De igual manera, los cambios en el entorno nacional y global demandan de los gerentes de las empresas familiares una gestión caracterizada por su capacidad de respuesta, rapidez, innovación y flexibilidad, además de la inclusión de la dimensión territorial en el diseño de estrategias, con el objeto de lograr el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles y enfrentarse a las nuevas exigencias de la economía en general.

De igual forma, Echezàrraga (2011); establece que la nueva visión estratégica que emerge requiere ser consistente con la personalidad y estructura de la familia; indicando que las estrategias de tipo clan prefieren estrategias que mantienen a todos los parientes cerca, mientras que las más disgregadas pueden ser más proclives a la expansión geográfica de los negocios y, por tanto, de la familia. Es así como, la complejidad que presenta hoy el entorno globalizado, sometido a procesos de cambios sociales, políticos, culturales y económicos, demandan revisión en la concepción de las herramientas de la planificación de las empresas familiares en el contexto venezolano.

Siguiendo en el mismo orden de ideas, es importante mencionar la definición de estrategia, según Tarzijàn (2014):

> la estrategia tiene relación con las decisiones más importantes de una empresa; así mismo, expresiones como “elecciones”, “plan”, “lógica” y “caminos de acción” plantean que la estrategia requiere seguir un cierto camino, que generalmente no es fácil de reversar (p.30)

Considerando lo anterior, es relevante destacar que el planeamiento estratégico o Planificación estratégica, reinó en el mundo del management hasta comienzos y mediados de los años ochenta, en ésta época la planeación a largo plazo se transformó en la guía para la acción de las empresas. Por lo que, es importante considerar el planteamiento de las tres falacias de Henry Mintzberg, en el concepto de planeamiento estratégico, según Cruelles (2010);

- La primera tiene que ver con la predeterminación; planteándose como una herramienta predictiva respecto al futuro, es decir, la empresa debe saber predecir la evolución del entorno, controlarlo o asumir su estabilidad.

- La segunda tiene que ver con la separación entre la estrategia y la operación; en la cual se establece un planeamiento estratégico a largo plazo frente a un planeamiento operacional dirigido día a día.

- La tercera tiene que ver con la formulación del proceso; en donde la creatividad y la ruptura pueden institucionalizarse y programarse, siendo una de las falacias claves del planeamiento estratégico.

Es así como, la organización, los individuos y grupos sociales, forman parte de un sistema preestablecido, con normas, políticas, códigos de ética que se producen en la misma interacción y el trabajo diario; sin embargo, en la realidad aparecen procesos o escenarios no controlados o planificados que refuerzan o renuevan los esquemas, es decir aparecen nuevas formas de auto organizarse, es por ello, que a través del diseño, de la interacción cotidiana y los intercambios con el contexto, surgen varias formas que tienen el sentido de cohesionar los esfuerzos en un ambiente complejo, donde operan múltiples fuerzas.

REINGENIERÍA EMPRESARIAL / GERENCIAL

Actualmente las empresas que son capaces de reorganizarse con suficiente rapidez ante los nuevos cambios generados por el desarrollo, consiguen sobrevivir; mientras que las que se aferran a antiguos conceptos sobre la realidad, tienden a desaparecer. Las competencias y la capacidad para desarrollar nuevos procesos industriales, organizacionales y gerenciales parecen ser un factor fundamental en la búsqueda de un enfoque útil en esta realidad empresarial.

Tal como lo señala, Imanol (2006, p113), indica que los dueños de empresas familiares enfrentan un reto organizacional, a fin de decidir qué es lo qué se debe cambiar y que debe permanecer igual; rompiendo paradigmas organizacionales indispensables para llevar a cabo la implantación de nuevos métodos y formas de hacer las tareas organizacionales. Es por ello, que las practicas gerenciales emergentes, tales como; el enfoque en la calidad del servicio al cliente, el espíritu emprendedor, la integridad, el compromiso social, liderazgo, innovación, benchmarking, e-business, comercio electrónico, rentabilidad, las cuales, protagonizan los cambios organizacionales donde las empresas familiares llevan adelante ; nuevos valores y pautas, comportamiento social; nuevas simbologías, estructuras narrativas y formas de organizar la información, configurando así un cambio en los conocimientos y en las estructuras organizacionales.

En este contexto, el nexo entre empresa y la familia, y su obligación desde la propiedad y en muchos casos en la gestión, hacen que la responsabilidad por la integridad y la ética asumido por la propia familia se traslade a la empresa como un valor superior; creando ventajas competitivas que les permita diferenciarse del resto de los competidores más cercanos a su entorno empresarial.

EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Considerando lo anterior, muchos autores señalan que la mayoría de las empresas familiares, suelen ser débil en aspectos como inversión y profesionalización del talento humano, el uso de prácticas de avanzada, e investigación y desarrollo; ya que los empresarios familiares muchas veces temen contratar gente capacitada porque piensan que pueden perder el control de sus empresas. Adicionalmente, las empresas familiares se enfrentan a muchos retos y problemas tales como la crisis económica, la competencia, entre otros, y por otro lado, tienen también el tema del problema de cómo manejar la familia, como manejar la propiedad como dar la continuidad a la empresa familiar y a la familia dentro de la empresa, siendo una de las condiciones del éxito de las empresas familiares en el largo plazo.

PRÁCTICAS GERENCIALES ÚTILES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Gaia Marchisio, (2010) en New Media UFM; expone los pasos más importantes para mantener una empresa familiar exitosa; afirma que éstas son quizá unas de las más importantes en el mundo, debido al alto porcentaje que de ellas existe en el ámbito empresarial; éstas empresas no sólo concentran sus esfuerzos en maximizar las ganancias, sino que tienen objetivos adicionales, ya que al ser trasladadas de generación en generación, tienden a continuar sus actividades a largo plazo; siendo una de las claves del éxito de este tipo de negocios es que busca mantener la unión entre sus miembros para que de forma conjunta alcancen el éxito.

De igual manera, Hernández (2011: parr. 2), destaca que entre las prácticas más adecuadas para la gestión del intelecto empleadas por organizaciones profesionales exitosas destacan: **Reclutar a los mejores**; los principales asesores de gestión destinan grandes cantidades de recursos al reclutamiento y selección pormenorizada de los mejores profesionales de las principales facultades empresariales; dado a que consideran que el talento y la dedicación son los elementos más importantes para su éxito

Es importante mencionar que en el caso de las empresas familiares, muchos de los fundadores son reacios a incorporar personal externo en los cargos directivos y estratégicos para el desarrollo de la empresa, lo cual es considerado como una de las debilidades que enfrenta este tipo de organización empresarial **Forzar un rápido desarrollo intensivo;** la manera más rápida de desarrollar, el saber cómo,

profesional es mediante la reiterada exposición a la complejidad de los problemas reales.

Es por ello, relevante que las personas del seno familiar se involucren en el día a día de las actividades empresariales y gestiones realizadas por la empresa familiar, a fin de fortalecer sus capacidades y respuesta ante los cambios que se produzcan en la planificación empresarial permitiendo desarrollar una fortaleza para la toma de decisiones **Aumentar constantemente los retos profesionales**; en este ítems, la autora señala que los líderes de las empresas destacadas suelen ser exigentes, visionarios e intolerantes con los esfuerzos tibios; es decir, se le debe exigir constantemente al profesional a fin de estar a la vanguardia de las exigencias globales de la economía en general **Evaluar y eliminar**; la intensa competencia interna y las frecuentes valoraciones e informes de resultados son habituales en las empresas destacadas; como consecuencia, existe una progresiva selección de talento; es por ello, que se debe contar con un excelente capital humano y realizar constantemente prácticas de evaluación de desempeño organizacional a fin de contar con los mejores profesionales dentro de la organización, siendo determinante que el personal de la empresa familiar responda con sentido de pertenecía organizacional y responda con rapidez a las exigencias del mercado.

Considerando lo anterior, es importante destacar que la mayoría de las empresas familiares y no familiares coinciden en que el cómo hacer las cosas internamente es tan relevante como la evaluación de las variables externas; el proceso de la globalización y la diversificación cultural, exigen nuevos procesos y cambios organizacionales, tal es el caso que las empresas familiares están incorporando nuevos conceptos en la gestión empresarial; tales como; Internet, Nuevas Tecnologías, la gestión del capital humano y del conocimiento, la innovación, creatividad, investigación de mercados para la mejora de sus procesos; entre otros, exigiendo una constante reingeniería organizacional, estructural, hacia nuevos modelos de gestión mejorando así la competitividad y los resultados empresariales.

Es así como, Navarro, (2010: parr.3) indica algunos aspectos considerados como nuevos modelos de gestión en la empresa, tales como:

NUEVAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:
En la actualidad las nuevas tecnologías de la información tienen gran incidencia en los procesos industriales, en la forma de transmitir conocimientos y en la capacidad de aprendizaje de las organizaciones. Este panorama conduce a la constante actualización de los conceptos de competencia y la reconsideración de las políticas de aprovechamiento, lo cual implica que las empresas deben asumir la obligación de adaptarse a este entorno para su competitividad en los mercados.

Todo lo anterior lleva a pensar en un cambio de paradigma, en el cual, la innovación tecnológica producto de la globalización en los mercados ha desarrollado cambios significativos en la estructura económica y social, y en el conjunto de las relaciones sociales, la información se ha convertido en el eje promotor de cambios sociales, económicos y culturales, cuyo impacto ha afectado a todos los sectores de la economía y de la sociedad.

Considerando lo anterior, es importante destacar que las empresas familiares en Venezuela, destacan que la **gestión del conocimiento** se plasma en el día a día, a través de la investigación del mercado, además de usar los canales electrónicos, tales como, las Tic para internalizar lo que demanda el mercado, clientes, proveedores, etc.; a fin de reunir y cambiar aspectos organizacionales a fin de contribuir a la mejora de los productos y servicios de la empresa en particular; desarrollando, estrategias de negocios empresariales, trabajando en equipo y unificando criterios para el desarrollo empresarial de la organización. **La Globalización;** considerando la vinculación entre las practicas gerenciales emergentes y la evolución de las empresas familiares en Venezuela, es importante que toda organización empresarial familiar y no familiar esté atento ante los cambios internacionales y nacionales, debido a que cada vez, los clientes, los competidores y los proveedores son más globales; siendo el enfoque al cliente y la innovación empresarial indispensables en toda planificación organizacional; a fin de implementar y adaptarse a los cambios gerenciales globales existentes en el mercado, destacando la importancia en la evolución de las empresas familiares en el mercado.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La globalización y las exigencias del entorno conlleva a las empresas familiares plantearse retos cada día más ambiciosos, tales como la innovación, creatividad, buenas prácticas de gestión empresarial, entre otros; induciendo a establecer reingeniería organizacional, es así como; “El cambio" refleja asombrosos e innumerables progresos científicos que se incorporan rápidamente a la tecnología e inciden drásticamente en la economía de todos los países del mundo y en sus empresas.

En tal sentido, los avances tecnológicos, pueden tener efectos catastróficos sino están acompañados por una nueva cultura empresarial para manejarlos y por un vigoroso desarrollo de la responsabilidad social de los gobiernos, sus organizaciones y las empresas en general, de manera que los beneficios de estos avances sean compartidos equitativamente por toda la humanidad.

Es por ello que, las organizaciones que perdurarán en el largo plazo, serán aquéllas que adecuen su estructura organizacional, aprovechando las oportunidades del entorno, adaptando las Tic`s a las exigencias de los consumidores, buscando

constantemente la manera de aumentar la satisfacción de los mismos, creando así ventajas competitivas les permitirá permanecer y crecer en el mercado. Las empresas familiares no escapan a esta realidad del mundo globalizado, es necesario adaptarse a las nuevas exigencias del entorno económico, social, tecnológico, cultural, entre otros.

Todos los modelos teóricos coinciden en que la gestión del proceso es tan importante como el cambio del proceso mismo; en donde, las empresas están incorporando nuevos conceptos en su gestión: Internet y las Nuevas Tecnologías de comunicación e información, la gestión de recursos humanos, del conocimiento, la globalización, el cambio constante, la innovación, entre otros; a fin de integrarlos en la gestión empresarial, lo cual, obliga al modelo de negocio tradicional a evolucionar hacia nuevos modelos de gestión mejorando así la competitividad y los resultados empresariales.

Es así como, la tecnología bien gestionada puede y debe ser una ventaja de la empresa sobre sus competidores; en donde, tecnologías emergentes como Internet, los sistemas de información, el comercio electrónico, dispositivos móviles, entre otros; aportan grandes posibilidades para el desarrollo de la empresa, siempre que se tengan en cuenta cuáles son los recursos y necesidades de cada organización. De igual manera, el entorno internacional, es un elemento de creciente importancia debido a que cada vez, los clientes, los competidores y los proveedores son más globales; en el cual el enfoque al cliente y la innovación deben formar parte de la cultura empresarial.

En tal sentido, los cambios en el entorno nacional y global demandan de las empresas familiares una gestión caracterizada por su capacidad de respuesta, rapidez, innovación y flexibilidad, además de la inclusión de la dimensión territorial en el diseño de estrategias, con el objeto de lograr el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles y enfrentarse a las nuevas exigencias de la economía en general.

CONCLUSIONES

Se puede concluir en cuanto al objetivo de analizar la gestión de la complejidad organizacional de las empresas familiares venezolanas, mediante la revisión bibliográfica y documental del conjunto de fundamentos teórico conceptuales vinculados con el tema; que la empresa familiar debe incorporar la producción de nuevos saberes y conocimientos en distintos niveles, referidos tanto a los procedimientos como a la renovación en las bases conceptuales, atendiendo a su capacidad de cambiar, permitiendo evaluar sus propias necesidades y satisfacerlas mediante nuevos criterios para la selección del personal, capacitación y otras formas de capacitación de capital humano.

Considerando lo anterior, se establece que las empresas familiares deben incorporar en la organización un aprendizaje continuo que incluya la construcción de una visión prospectiva; que permita desarrollar nuevos modos de pensar, superar los prejuicios, atendiendo a criterios de competencias esenciales, así como el gestionar el intelecto humano o profesional en ambientes de incertidumbre.

En tal sentido, Krupatini (2011), indica que la complejidad es una forma de abordar la realidad, una manera de ver y entender el mundo; en donde la complejidad es una zona de turbulencia. En tal sentido, los gerentes de las empresas familiares están inmersos en ambientes dinámicos y complejos más exigentes, en donde, los gustos y preferencias de los consumidores cada vez son más exigentes, demandando respuestas inmediatas que satisfagan sus necesidades en todos los productos y servicios ofrecidos por las organizaciones, es por ello que constantemente se requiere de personal calificado y apto a fin de cumplir con las pretensiones del mercado, adaptando sus tecnologías y requerimientos a las exigencias y tendencias del mercado.

En este sentido, las interacciones de los subsistemas organizacionales generan nuevas realidades, en el cual, las personas dejan ser recursos productivos para convertirse en conocimiento, alineado a la eficiencia y productividad empresarial; manifestándose de manera sistémica en el proceso organizacional, siendo relevante la aplicación del enfoque sistémico en los negocios familiares, ya que integrando diferentes aspectos micro y macro de la economía se puede visualizar el objetivo empresarial a desarrollar.

Al respecto, esta nueva visión de la realidad, implica que las empresas familiares en el contexto venezolano, adopten estrategias de negocios en la que los sistemas interactúan como uno, para resumirse en una sola entidad sistémica unificada, donde el hombre es parte cerebral de la misma. Por lo que la visión sistémica en las empresas, requiere de una interpretación transdisciplinaria y compleja de los mismos.

Del mismo modo, la empresa familiar en el contexto venezolano se encuentra sumergida en ambientes dinámicos y complejos, en el cual la toma de decisiones se establece en escenarios cambiantes, siendo relevante la acción organizacional en todos los niveles a fin de afrontar, con flexibilidad y anticipación, los retos que depara el futuro; con la finalidad de estructurar escenarios a largo plazo, a partir de los cuales se puedan planificar las acciones en el presente que permitan anticiparse a los cambios y tomar las medidas que sean necesarias, en beneficio de la misión asignada a una organización, permitiendo disminuir el grado de incertidumbre y los costos generados en la toma de decisiones empresariales.

REFERENCIAS

Auletta, Nunzia; Monteferrante Patricia, Rodríguez Aramis (2013).**Resilencia ante todo: ¿Cómo superan las crisis las empresas familiares?.** Debates IESA. Volumen XVIII. Numero I. Enero-Marzo 2013.

Arias, Fidias (2012). **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica**. Editorial Espíteme. Caracas Venezuela.

Álvarez Alfonso Cornejo (2004).**Complejidad y Caos: Guía para la Administración del Siglo XXI**. DR© 2004

Casillas, José Carlos; Díaz Carmen; Rus Salvador (2013). **La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones.** Ediciones Paraninfo. 2da. Edición. Madrid, España.

Conjar, Feradri (2012). **Efecto Mariposa. Volumen 1.** Windmills International Editions Inc. Edition Copyright 2012.

Corona, J. y Téllez Roca, J. (2011), **"El protocolo familiar", en Empresa Familiar: aspectos jurídicos y económicos,** ed. por J. Corona, Ediciones Deusto, 2011, Barcelona, pág. 795.

Cruelles Ruíz, José Agustín (2010). **La Fábrica de Beneficios.** 1era. Edición. Universidad de Zaragoza.

Echezàrraga, Jon Martínez (2011). **Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar con éxito.** Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.

Etkin, Jorge (2009). **Gestión de la complejidad en las organizaciones.** Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires, Argentina.

FFI (2012): "Global data points". The Family Firm Institute, http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints. Consulta: 17/04/2016.

Fernández, Vincec (2013). **Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España.** Universidad Politécnica de Catalunya, Editorial Omnia Science. España

Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) (2002). Indicadores del Entorno de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) en los Países FUNDES. http://www.fundes.org. Consultado el 13/02/2016 [Links]

Gallo, Miguel Angel. (2011) **El futuro de la empresa familiar: De la unidad familiar a la continuidad empresarial.** Editorial Profit. España.

"Gestión de la complejidad en la realidad de la organización", Ideas innovadoras para una mejor práctica de negocios en Temas de Management. Marzo de 2004, (2) [Documento en línea]. Disponible en:

http://cimei.cema.edu.ar/download/temas/TemasMar04.pdf [Consulta: 2012, Febrero 19]

González, R. (2008). **El fenómeno de la evolución de la ciencia en Ilya Prigogine y Eduardo Nicol**. Cinta de Moebio, marzo, 31, pp. 38-52. Universidad de Chile, Chile. Consultado

Enero, 18, desde http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/101/Resumenes/10103104_Abstract_2.pdf

Hernández Fernández, Lissette. **Competencias esenciales y Pymes familiares: Un modelo para el éxito empresarial.** *Revista de Ciencias Sociales*. [Online]. Ago. 2007, vol.13, no.2 [citado 06 Febrero 2011], p.249-263. Disponible en la World Wide Web: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000200005&lng=es&nrm=iso>. ISSN 1315-9518.revisado en fecha 04/02/11.

Huerta Amezola, Jesús; Zambrano Guzmán, Rogelio; Pérez García, Irma Susana; Matsui Santana, Osmar Juan (2014) **Pensamiento Complejo en la enseñanza por competencias profesionales integradas.** Editorial Universidad de Guadalajara. México

Instituto de Empresa Familiar, http://www.iefamiliar.com/empresafam/index. (fecha de consulta:01/02/2016)

Krupatini, Sergio (2011). **Y ahora qué hacemos ante la complejidad. Un abordaje teórico practico para la gestión de empresas y gobiernos en entornos turbulentos.** Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.

Marchisio, G. El espíritu emprendedor en las empresas familiares - **New Media UFM** obtenido en una producción de New Media UFM. Guatemala, Febrero de 2010 http://newmedia.ufm.edu/gsm/index.php/MarchisioemprendedoresCámara: Mario Estrada, Jorge Samayoa; edición digital: Claudia de Obregón; índice y sinopsis: Ximena García; revisión de contenido: Sofía Díaz; publicación: Carlos Petz/Daphne Ortiz.

Martínez, Miguel (2012). Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación. 2ª Edición México Trillas, 1996. (reimpresión 2011).

Mayorga Sánchez, José Zacarías; Navarrete Jiménez, Clemencia. Diagnóstico Integral De Las Empresas De Familia De Bogotá, Colombia. **Gestión & Sociedad**, [S.L.], N. 1, P. 11-28, Dec. 2008. Issn 2027-1433. Disponible En: <Http://Revistas.Lasalle.Edu.Co/Index.Php/Gs/Article/View/1152/1052>. Fecha De Acceso: 13 Feb. 2016

Morín, Edgar (2006) **Introducción al pensamiento complejo.** [Documento en línea]. Disponible en:

http://www.geomundos.com/salud/psicosocial/introduccion-al-pensamiento- complejo----por-edgar--morin_doc_11487.html [Consulta: 2012, Febrero 19]

Navarro, E. **Nuevas tecnologías en la empresa: Nuevos modelos de gestion en la empresa** Consultado en fecha 05 de Noviembre de 2011; Disponible en http://www.masterdisseny.com/master-net/improv/0004.php3.

Peralta, N. (2010, Marzo 18) **BID y AIREN firman convenio para promover sostenibilidad de PYMES**. La Información, Santiago de Los Caballeros, República dominicana. Revisado en fecha 05/02/11 en el portal digital http://www.lainformacion.com.do/noticias/economia/3628/function.mysql-query

República Bolivariana de Venezuela. (2001). **Decreto con Fuerza de Ley para La Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (PYMI).** Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 5.552, de fecha 12 de Noviembre. [Links]

Salazar, G., D. de Lucia y P. Aure (2011): Retos y estrategias de la empresa familiar en Venezuela. Una aproximación estadística. (2010). www.exaudionline.com

Sánchez, Santos José Manuel; Pena López, José Atilano (2011). El capital social como recurso de la empresa familiar: La familiness. **Editorial Netbiblo, S.L. España.**

Tarzijan, Jorge (2014). Fundamentos de estrategia empresarial. Cuarta edición Ediciones Universidad Catòlica de Chile, Santiago, Chile. editorialedicionesuc@uc.cl

Vargas Solis, Luis Paulino (2008) **El verdadero rostro de la globalización II Los Amos de la Globalizaciòn.** 1era. Edición. Editorial Universidad Estatal a distancia. San Josè, Costa Rica.

Zapatero Rodriguez, Maribel; Rodriguez Alcaide, Josè Javier; Rodriguez Jimènez, Magadalena (2011). **La Familia Empresaria Cordobesa y su Empresa Familiar**. España.