



Revista de Ciencias Sociales (Ve)  
ISSN: 1315-9518  
rcs\_luz@yahoo.es  
Universidad del Zulia  
Venezuela

Hernández Fernández, Lissette; Portillo Medina, Rafael; Romero Borré, Jenny;  
Hernández Chacín, Ana  
Diseños organizacionales y profesionalización empresarial en hipermercados y  
supermercados familiares en Venezuela  
Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XX, núm. 2, abril-junio, 2014, pp. 318-335  
Universidad del Zulia  
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28031815010>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

# Diseños organizacionales y profesionalización empresarial en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela

Hernández Fernández, Lissette\*  
Portillo Medina, Rafael\*\*  
Romero Borré, Jenny\*\*\*  
Hernández Chacín, Ana\*\*\*\*

## Resumen

Las empresas familiares se han convertido en un importante motor de las economías a nivel mundial, representan el 90% del parque empresarial y contribuyen con el 50% del producto y el empleo (Gersick *et al.*, 1997; Gallo, 1997; y Amat, 1998). Uno de los retos que debe afrontar este tipo de empresas es ser competitivas, para ello tendrán que adaptar su estructura organizativa, operativa y administrativa en procura de una mayor eficiencia y agilidad. Entre éstas, emerge el diseño organizativo como fundamental, ya que es el responsable de la configuración y forma de comportarse de una organización en pro de su estrategia y objetivos. De allí que el objetivo del presente trabajo sea determinar el tipo de diseño organizacional con el que operan las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela. Este estudio se desarrolla empleando un diseño de investigación no experimental de campo, con un tipo de estudio descriptivo, para lo cual se aplicó un cuestionario a los fundadores o sucesores de dichas empresas. Los resultados muestran comportamientos variables en materia de diseños organizativos, características cómo la formalización, especialización y coordinación relevantes para un cabal funcionamiento, no están claramente definidas; además de existir una alta tendencia a centralizar, en vez, de propiciar la descentralización en la toma de decisiones. Los diseños organizativos son parte del

\* Economista . Magíster en Gerencia de Empresas – Mención Financiera . Magíster en Economía – Mención Macroeconomía y Política Económica. Doctora en Ciencias Humanas. Docente – Investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Actualmente en estancia en la Universidad de la Costa (Barranquilla -Colombia). E-mail: lissettehf@yahoo.es

\*\* Economista. Magíster en Gerencia de Empresas – Mención Financiera. Candidato a Doctor en Economía. Profesor Emérito de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Actualmente en docente invitado en la Universidad de la Costa (Barranquilla – Colombia). E-mail: rportillomedina@gmail.com

\*\*\* Economista. Magíster en Gerencia de Empresas Mención Financiera. Doctora en Ciencias Humanas. Docente – Investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. E-mail: jennyfrb@yahoo.com

\*\*\*\* Economista. Candidata a Magíster en Gerencia de Empresas. Asistente de Investigación en proyectos financiados por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico (CONDES – LUZ), y por la Fundación de Desarrollo para la Ciencia y Tecnología del Estado Zulia (FUNDACITE – ZULIA). Maracaibo, Venezuela. E-mail: hernandezanaemilia@gmail.com

Recibido: 13-06-24 • Aceptado: 13-11-05

sistema de dirección y funcionamiento interno que contribuirá a la profesionalización empresarial, conjuntamente con las políticas de recursos humanos, las tecnologías de información y comunicación (TICs), y las estructuras de gobierno corporativo.

**Palabras clave:** Empresa familiar, diseños organizativos, profesionalización empresarial, hipermercados, supermercados.

## *Organizational Designs and Entrepreneurial Professionalization in Family Hyper and Supermarkets in Venezuela*

### **Abstract**

Family enterprises have become an important motor for economies around the world; they represent 90% of the business park and contribute 50% of product and employment (Gersick *et al*, 1997; Gallo, 1997; and Amat, 1998). One of the challenges this type of business must face is being competitive. To accomplish this, their organizational, operational and administrative structures must be adapted to procure greater efficiency and agility. Organizational design emerges as fundamental, since it is responsible for the way an organization is configured and behaves while pursuing its strategy and objectives. The goal of this work is to determine the type of organizational design used for operations by chains of family hyper and supermarkets in Venezuela. This descriptive study is developed using a non-experimental, field research design. A questionnaire was applied to the founders or heirs of the aforementioned companies. Results show variable behaviors in terms of organizational designs; characteristics such as formalization, specialization and coordination, relevant for optimal functioning, are not clearly defined. Furthermore, there is a marked tendency to centralize instead of fostering decentralization in decision making. The organizational designs are part of the system of direction and internal functioning that will contribute to entrepreneurial professionalization together with human resource policies, information and communication technologies (ICTs) and corporative government structures.

**Key words:** family business, organizational designs, entrepreneurial professionalization, hypermarkets, supermarkets.

### **Introducción**

Recientemente se ha empezado a hablar de las denominadas empresas familiares o empresas de familia, que sin constituir aún formalmente una categoría separada, hace referencia a aquel tipo de empresa donde la propiedad y el control gerencial se concentran en los miembros de una familia o asociación de familias.

El interés mostrado hacia este tipo de empresas no solo reside en su importancia económica, sino también por la existencia de características especiales que las diferencian

del resto, derivadas del hecho de que son gerenciadas y controladas por sus propios dueños, quienes pertenecen a una misma familia. Por ello, responden a una dinámica operativa y a un proceso de toma de decisiones “sui generis” que influyen sobre su desempeño, ya que en ellas interactúan dos sistemas sociales: familia y empresa.

Razón por la cual este tipo de empresa debe dirigir sus esfuerzos por operar bajo un enfoque más empresarial que familiar, lo que implica gobernarla y dirigirla con criterios convenientes al negocio, bajo esquemas de eficacia y eficiencia. Lo que se traduce en que

este tipo de empresas, más que las de carácter no familiar, deben ir en pos de la profesionalización empresarial.

Múltiples autores visualizan la profesionalización de la empresa familiar, como una vía para mitigar o eliminar, en algunos casos, el conflicto emocional de trabajar con la familia, y responder oportunamente a las demandas del mercado (clientes y proveedores), alcanzando mayores niveles de competitividad.

La profesionalización de la dirección y de sus sistemas de funcionamiento interno, así como del gobierno de la empresa, permiten resolver, por una parte, los conflictos emocionales y psicológicos derivados de las relaciones a lo interno de las empresas familiares; y por la otra, crear y/o adaptar las estructuras necesarias para dar respuestas al mercado de manera competitiva. En el caso de las primeras es necesario trabajar sobre las estructuras y diseños organizativos, políticas de recursos humanos y las tecnologías de información y comunicación (TIC); y con las segundas, se hace referencia a las estructuras de gobierno de la familia (asamblea y/o consejo de familia, protocolo familiar, plan de sucesión) y de la empresa (junta de accionistas o propietarios, consejo de administración y dirección) (Hernández, 2009).

Con base en lo antes mencionado, el presente artículo tiene como objetivo determinar el tipo de diseño organizacional con el que operan las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela, como categoría o dimensión fundamental de la profesionalización empresarial.

Al respecto, Simon (1969), en su obra “Las ciencias de lo artificial”, comenta que las ciencias que analizan los fenómenos producidos por el hombre –como la Ingeniería, la Economía o la Administración de Empresas– tienen en el diseño una de sus dimensiones

fundamentales. En por esta razón, que el diseño de las organizaciones constituye un proceso a través del cual los directivos de la empresa acometen la función de modelar y caracterizar la estructura y los procesos organizativos que determinan el proceder y el modo de funcionar y de producir de cada organización empresarial en particular.

En este mismo sentido, y relacionado con la profesionalización empresarial de las organizaciones de carácter familiar, Gersick *et al.* (1997) vinculan este proceso con las fases del ciclo evolutivo de la empresa familiar. En la etapa de expansión-formalización, y de madurez, las políticas organizacionales y la creación de estructuras organizativas son determinantes para fortalecer la profesionalización empresarial, desapareciendo las prácticas orientadas a la familia para aplicarse otras más formales dirigidas a la empresa.

## **1. La empresa familiar y su dinámica**

La empresa familiar constituye uno de los pilares básicos de las economías como generadora de riqueza, dado su contribución al Producto Nacional Bruto (PNB) y el empleo en los países. Se estima que entre el 65% y el 85% de las empresas del mundo son empresas familiares; y su contribución al empleo varía según los países, generando como mínimo un 60% de los puestos de trabajo en las distintas economías (Gersick *et al.*, 1997). Por otra parte, en EEUU, según el ranking de la revista Fortune, el 40% de las 500 empresas más grandes es de carácter familiar; mientras que en España, el Instituto de Empresa Familiar señala que el 17% de las 1.000 mayores empresas son familiares. Asimismo, diversos trabajos presentan una realidad similar en otros

tantos países, con una presencia abrumadora-mente mayoritaria de empresas familiares en las pequeñas y medianas empresas.

Una empresa familiar no es diferente a cualquier otra organización, salvo en un aspecto muy importante, la propiedad o el control de la misma está en manos de una familia o asociación de familias, y por lo general, son los miembros de ellas los que ocupan los puestos decisivos de la compañía. Esta dimensión familiar diferencia a estas empresas de todas las demás y hace de este tipo de organización una institución emocional, de modo que el fundador puede verse confundido cuando los intereses y objetivos de la empresa y la familia, muchas veces contradictorios, se solapan. Las normas de la familia en cuanto a selección de personal, compensación económica, valoración de los individuos y formación de los mismos, no coinciden con las normas de la empresa en general, y esto afecta inevitablemente la estructura de este tipo de organizaciones. Es un devenir permanente entre el sentir y el pensar; entre lo emocional y lo racional.

El hecho de dirigir una empresa, cuya propiedad es de la familia, en la que participan miembros de ésta en su gestión y funcionamiento, genera los solapamientos entre los diferentes sistemas que la integran (familia-empresa-propiedad); y la confusión en la toma de decisiones, generalmente más emocionales que racionales,

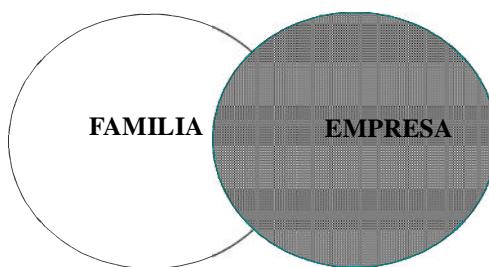
dado los diferentes roles que se desempeñan en la empresa (Belausteguiotia, 2003).

Por esa razón se afirma que la familia es ante todo una institución emocional, por ello, los negocios familiares son una mezcla de sentimientos familiares, y necesidades empresariales. Los niveles de confianza y lealtad existentes dentro de la familia afectan el desarrollo de la empresa, haciéndolas, con gran frecuencia, ineficientes en sus respuestas al mercado.

La realidad demuestra que en la empresa familiar priman, muchas veces, los compromisos familiares por sobre las exigencias del mercado y de la actividad propia de la empresa. El rigor, la reflexión en la toma de decisiones, la implantación de códigos de buen gobierno en el funcionamiento interno de las empresas familiares, sucumben con más frecuencia de la deseada al peso de los compromisos familiares (Doderer, 2002).

En este sentido, Davis y Stern (citado por Gimeno, 2000), describen la empresa familiar como fruto de la intersección de dos sistemas sociales, la familia y la empresa. La familia sería un sistema basado en las emociones, y la empresa un sistema racional y objetivo; es el denominado “modelo de los dos círculos” (ver Gráfico I).

El primer sistema se inclina por brindar protección a los miembros de la propia familia y ser incondicional hacia ellos. Su valor máxi-



Fuente: Davis & Stern (1980, en Gimeno, 2000).

**Gráfico I. El modelo de los dos círculos**

mo es el amor. El segundo pretende retribuir en función de las contribuciones de cada miembro y se rige por valores relativos a la productividad. Los subsistemas interactivos familiar y de empresa son centrales en el análisis de los negocios familiares. Es posible analizar el comportamiento de la empresa como orientado a la tarea, que pretende la generación de beneficios económicos. Por el otro lado, al examinar el comportamiento del sistema familiar dentro de la empresa, se observa la gran influencia de las relaciones emocionales que constituyen el proceso familiar.

Es posible visualizar un área de traslape entre círculos, que se considera un área de conflicto. El modelo ilustra que al realizarse una separación entre círculos (familia y empresa), la zona de conflicto disminuye. Esto significa que en la medida que se separen las cuestiones de familia de las de empresa, los conflictos se reducirán también.

## **2. Los diseños organizativos**

Se define como diseños organizacionales la descripción y clasificación de las unidades de una organización, en razón a las funciones, líneas de mando, departamentos, normativas, y estilos gerenciales para la toma de decisión, con el objetivo de dar respuestas a situaciones históricas concretas (Bueno, 2007).

Entre sus principales objetivos, destacan: facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer demandas de clientes, proveedores e instituciones reguladoras; definir con claridad la autoridad, responsabilidad e integración de trabajos, equipos, departamentos y divisiones; en lo cual juega un papel fundamental los canales de comunicación de la organización.

Entre los componentes fundamentales de los diseños organizacionales se tienen el diseño

de la estructura organizativa, y las herramientas o instrumentos organizacionales, también denominadas manuales organizativos.

La estructura organizativa y sus características destacan por su importancia en la consecución de la estrategia y objetivos de la empresa. Dependiendo del tipo de estructura organizativa la empresa será: pesada o ágil y flexible para la consecución de las metas que se persiguen; será más o menos formalizada en la estandarización de tareas, funciones, normas, y procedimientos; la toma de decisión será centralizada o descentralizada, y tendrá una mayor o menor coordinación y comunicación entre los departamentos de la empresa. Estas características son determinantes para la eliminación de conflictos y contribuir al éxito y continuidad de la organización (Carrión, 2007).

La estructura organizativa se refiere a las reglas de juego sobre: 1) la división técnica del trabajo en cuanto a los procesos (desde el mayor nivel de agregación, los procesos mismos, hasta las actividades de nivel menor, las tareas individuales), incluyendo la correspondiente asignación de la autoridad para el uso de los recursos y 2) la definición de la relación entre los procesos de gestión y los recursos humanos en términos de puestos.

El primero de los aspectos se expresa en la configuración de unidades organizativas (representada por lo común mediante organigramas estructurales) y el segundo por la planta de puestos de trabajo o microestructura (manual de descripción de cargos, normas y procedimientos).

Entre los aspectos vinculados a los diseños organizativos, que han sido considerados en este artículo, destacan: el tipo de estructura organizativa, el diseño y aplicación de instrumentos organizacionales (Organigramas estructurales, manual de descripción de cargos, manual de descripción de funcio-

nes, manual de normas y procedimientos); y las características de los diseños organizacionales (Formalización, coordinación, centralización y especialización).

### **3. Metodología**

Posterior a la síntesis teórica que fundamenta el presente artículo, es menester esbozar los aspectos metodológicos para el desarrollo de la investigación que dio origen a este trabajo. El enfoque epistemológico seguido fue el empírico –inductivo, con un diseño de investigación no experimental– de campo, y un tipo de estudio descriptivo, empleándose para la recolección de los datos la técnica de la encuesta, mediante el uso de un cuestionario semi-estandarizado. El cuestionario consta de un total de 11 preguntas o reactivos distribuidos en tres bloques del siguiente modo: el primer bloque está dirigido a obtener información sobre la persona encuestada; el segundo bloque contempla las características generales de la empresa familiar; y el tercer bloque se focaliza en estudiar el diseño organizacional con el cual operan las cadenas de hipermercados y supermercados familiares, indagándose sobre dimensiones, tales como: tipo de estructura organizativa (simple, jerárquica tradicional, profesional, divisional, matricial, innovadora); figuras o herramientas organizacionales empleadas; características de los diseños organizacionales (centralización, formalización, especialización y coordinación); entre otras.

La población objeto de análisis la constituyó las empresas familiares de distribución comercial de bienes de consumo masivo, más específicamente cadenas de hipermercados y supermercados, cuya actividad u operaciones las realizan dentro del territorio venezolano.

Los criterios para la determinación de la población de análisis fueron los siguientes:

1. Para cumplir con la característica de ser una “empresa familiar” se empleó una definición derivada de los aportes que sobre este aspecto realizan Aragónés (1992) y, Cabrera y García (1999), los cuales señalan que una empresa familiar es aquella organización en donde la totalidad o la mayoría de las acciones está en manos de una familia o asociación de familias; los miembros de la familia participan de un modo activo en la gestión de la empresa asumiendo puestos de diversa responsabilidad; y en donde se ha producido, se están produciendo o se prevé que se va a producir en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia.
2. Asimismo, para la selección de las empresas de distribución comercial de bienes de consumo masivo, en el formato de cadenas de hipermercados y supermercados, cuya actividad u operaciones las realizan dentro del territorio venezolano, se acudió a la base de datos de empresas afiliadas a la Asociación Nacional de Supermercados y Afines (ANSA), que es la organización que en Venezuela agrupa las empresas de este ramo.
3. Adicionalmente, se incorporó como criterio el “número de sucursales o agencias”, ya que éste, además de significar la posibilidad de operar en diferentes zonas y/o Estados, le otorga la característica de “solidez” y permanencia en el mercado. Por tanto, se definió como criterio “más de dos sucursales”.

Finalmente, la determinación de la población de estudio se efectuó en dos fases: En la primera, del directorio de la Asociación Nacional de Supermercados y Afines (ANSA) se extrajo las empresas de distribución comercial bajo el formato de hipermercados y supermercados, los cuales totalizaron cincuenta y seis (56) cadenas de hipermercados y supermercados<sup>1</sup>. De éstos, con más de dos sucursales o agencias, se obtuvieron veintidós (22). En una segunda fase se inició su discriminación según fuese familiar (F) o no familiar (NF), del cual sólo resultaron quince (15)

cadenas de hipermercados y supermercados de carácter familiar con más de dos (2) sucursales o agencias que operan en las principales ciudades del país (ver Tabla I); representando el 26,78% del total del ramo y el 68,18% de las cadenas de hipermercados y supermercados con más de dos (2) sucursales. Dichas cadenas se ubican en: siete (7) en Caracas, tres (3) en Maracaibo, una (1) en Maracay, una (1) en Puerto Ordaz, una (1) en Valera, una (1) en San Cristóbal, y una (1) en Margarita.

Dado el tamaño de la población, representado por un número finito, accesible para su estudio, se tomó la decisión de realizar un “censo”<sup>2</sup>, razón por la cual se consideró el total de la población para su estudio a través de la aplicación del instrumento.

La organización y procesamiento de la información obtenida a través del cuestionario se realizó mediante el uso del paquete estadístico SPSS, el cual permitió derivar frecuencias, descriptivos y tablas de contingencia.

**Tabla I**  
**Cadenas de hipermercados y supermercados familiares venezolanos, según número de establecimientos y región de ubicación**

Denominación del hipermercado y/o supermercado <sup>(*)</sup>	Número de establecimientos	Ubicación	Región
H <sub>1</sub>	Hipermercados (1) Supermercados (44)	Distrito Capital	Central
H <sub>2</sub>	Hipermercados (1) Supermercados (13)	Aragua	Central
H <sub>3</sub>	Hipermercados (2) Supermercados (6)	Zulia	Occidental
H <sub>4</sub>	Hipermercados (1) Supermercados (3)	Bolívar	Oriental
H <sub>5</sub>	Hipermercados (3) Supermercados (1)	Táchira	Andina
H <sub>6</sub>	Hipermercados (2) Supermercados (1)	Distrito Capital	Central
S <sub>1</sub>	Supermercados (11)	Distrito Capital	Central
S <sub>2</sub>	Supermercados (10)	Zulia	Occidental
S <sub>3</sub>	Supermercados (7)	Distrito Capital	Central
S <sub>4</sub>	Supermercados (5)	Distrito Capital	Central
S <sub>5</sub>	Supermercados (4)	Zulia	Occidental
S <sub>6</sub>	Supermercados (4)	Distrito Capital	Central
S <sub>7</sub>	Supermercados (3)	Nueva Esparta	Oriental
S <sub>8</sub>	Supermercados (3)	Trujillo	Andina
S <sub>9</sub>	Supermercados (3)	Distrito Federal	Central

(\*)Para conservar el anonimato de las empresas estudiadas se denominaron a través de la sigla Hi aquellas cadenas que poseen tanto hipermercados como supermercados, y Si las que sólo presentan el formato de supermercados.  
Fuente: Asociación Nacional de Supermercados y Afines (ANSA). Julio (2008).

## **4. Los diseños organizativos en las cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela**

Las cadenas de hipermercados y supermercados destacan como empresas familiares dentro del sector comercial en Venezuela por razones históricas, económicas, y sociales. Desde el punto de vista histórico, este sector ha mantenido un alto porcentaje de éstas, cuyo origen se remonta a los inicios del siglo XX. Son reconocidas por su historia y tradición familiar, ya que las primeras iniciativas emprendedoras en el país se generaron en la actividad comercial, propiciadas en su mayoría por los inmigrantes europeos y generaciones siguientes, mediante la puesta en marcha de diferentes formatos detallistas que contribuyeron a la formalización del comercio en la economía nacional. Como ejemplos de estas experiencias destaca las siguientes cadenas de supermercados e hipermercados: Luvebras (1948); Central Maiderense (1949); Excelsior Gama (1952); Plazas (1963); Santo Tomé (1964); De Candido (1956); Centro 99, cuya razón social es Comercial Reyes (1959), y Enne (1974), entre otras.

En relación al aspecto económico y social, fundamentalmente destacan por su función como suplidores de bienes y/o artículos prioritarios para la satisfacción de las necesidades de los hogares, sobre todo en lo relativo a alimentos, constituyendo un eslabón de relevancia en la cadena agroalimentaria<sup>3</sup>. Por tanto, el crecimiento y desarrollo de este sector, también contribuye en el fortalecimiento de este sistema, dado sus encadenamientos hacia atrás con productores (microempresas y pequeñas empresas productoras de alimentos), intermediarios locales, y empresas comerciales y agroindustriales; las cuales a nivel mun-

dial poseen un carácter o propiedad familiar; y hacia delante con los clientes o consumidores.

Entre las características generales de las cadenas de hipermercados y supermercados familiares bajo estudio figuran (Ver Tabla II):

Las organizaciones incluidas en la población, en su totalidad, son grandes empresas, lo que se constata por el número de trabajadores, siguiendo el criterio aportado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y el contemplado por el Decreto Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (República Bolivariana de Venezuela, 2001), que consideran como gran empresa o industria aquella cuya nómina de empleados excede los 100 trabajadores.

En ella se observa como en el 86,7% de las empresas (13 de éstas) la totalidad del capital es propiedad de una sola familia, y en el restante 13,3% la propiedad del capital está distribuida entre tres familias. Esta última situación convierte el proceso de toma de decisión más complejo, haciéndolo más lento, ya que en éste es necesario lograr un consenso entre los distintos propietarios.

También, se visualiza como estas empresas son dirigidas actualmente por la primera generación (46,7% de las empresas, es decir, 7 empresas), y por la segunda generación un 53,3% de las empresas (8) (Ver Tabla II). Lo cual es consonante con los años de fundación de las mismas, las creadas en la década del '50 y '60 tienen desde el punto de vista cronológico más de una generación de fundadas. Se considera una generación en el ciclo de vida, en promedio, treinta y cinco años (Ver Tabla III).

El diseño de las organizaciones constituye un proceso a través del cual los directivos de las empresas acometen la función de modelar y caracterizar la estructura y los procesos organizativos, que determinan el proceder y el modo de funcionar y de producir de cada unidad

**Tabla II**  
**Cadenas de Hipermercados y Supermercados familiares en Venezuela:**  
**características generales de las empresas estudiadas**

Pregunta	Respuesta
1. Número de empleados que posee la empresa	- Más de 100 empleados: 100,0% (15)
2. Composición del capital de la empresa	- Capital en una sola familia: 86,7% (13) - Capital distribuido en tres familias: 13,3% (2)
3. Generación familiar que dirige la empresa	- Primera generación: 46,7% (7) - Segunda generación: 53,3% (8)

Fuente: Elaboración propia (2009).

**Tabla III**  
**Años de fundación. Generación familiar que dirige la empresa**

Años de fundación		Indique la generación familiar que dirige la empresa, teniendo en cuenta la personas que ostenta el cargo de más alta jerarquía		
		1era generación (Propietario-Controlador)	2da generación (Sociedad de Hermanos)	Total
Entre 1950-1959	Recuento		4	4
	% del total		26,7%	26,7%
Entre 1960-1969	Recuento		3	3
	% del total		20,0%	20,0%
Entre 1970-1979	Recuento	3	1	4
	% del total	20,0%	6,7%	26,7%
Entre 1980-1989	Recuento	2		2
	% del total	13,3%		13,3%
Entre 1990-1999	Recuento	1		1
	% del total	6,7%		6,7%
Ns/Nc	Recuento	1		1
	% del total	6,7%		6,7%
Total	Recuento	7	8	15
	% del total	46,7%	53,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2009).

empresarial en particular. Sobre este particular, el trabajo de campo efectuado permitió constatar que en materia de “diseños organizativos”, operan con las siguientes características:

La estructura organizativa típica de las empresas del ramo de hipermercados y supermercados familiares es la “jerárquica tradicional”<sup>4</sup>, presente en el 66,7% de estos comercios, a pesar de que un 33,3% señala contar con una estructura “profesional”<sup>5</sup> (Tabla IV).

Lo que revela la existencia de empresas en este ramo que mantienen la misma estructura organizativa desde sus inicios, la jerárquica tradicional totalmente vertical; mientras que otras han aprendido y adaptado sus estructuras para hacer frente a las nuevas condiciones de un mercado globalizado y competitivo, haciéndolas más flexibles.

Son dos estructuras contrapuestas. Las estructuras jerárquicas tradicionales, presentan una fuerte jerarquía superior-subordinado y se organizan en torno a las funciones básicas, con un proceso de toma de decisiones totalmente centralizado; por tanto deciden los niveles jerárquicos superiores, de lo que se deriva una escasa delegación. Por el contrario, la estructura profesional muestra una mínima jerarquía y se encuentra formada mayoritariamente por profesionales, en la cual la toma de decisión es descentralizada y se les otorga autonomía a los empleados.

Aunque no existe todavía un consenso claro, una idea aparece repetidamente en la literatura: las formas organizativas tradicionales, caracterizadas por la intensa división del trabajo, la agrupación funcional, el control jerárquico y la centralización son en buena medida ineficaces para la toma de decisiones oportunas, atentando contra su permanencia en el mercado, ya que en éste los acontecimientos se suscitan a una velocidad que produce en las organizaciones que no se adaptan a esta dinámica pérdida de competitividad.

Y ello, fundamentalmente, porque estas organizaciones practican una escasa delegación de capacidad de decisión y además, políticas de recursos humanos enfocadas sólo a su dimensión funcional. Se trata también de empresas que están orientadas al segmentalismo antes que a la integración de tareas, actividades y procesos, y que asumen que los problemas pueden ser resueltos por técnicos y profesionales de manera independiente, antes que con la colaboración entre los mismos (Rendón, 2009).

Sin embargo, también es cierto que el total abandono de este tipo de estructura supone marginar algunas de las ventajas que durante tantos años han sido significativas como, por ejemplo, la búsqueda de la especialización.

Y todo ello, naturalmente, bajo la premisa de que las variables organizativas que configuran la estructura de las empresas en el mo-

**Tabla IV**  
**Tipo de estructura organizativa que mejor se ajusta a su empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Estructura jerárquica tradicional	10	66,7	66,7	66,7
	Estructura profesional	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2009).

mento histórico actual deben tender hacia un modelo de características híbridas, en el que se potencie una concepción holística de los procesos intraempresariales que permita una integración de tareas, actividades y procesos, salvaguardando al mismo tiempo algunas de las ventajas que tradicionalmente se han derivado de la especialización, la formalización y la diferenciación de funciones, así como del logro de las economías de escala (Moreno-Luzón, 2001). Y es precisamente esta estructura híbrida la que conoce como estructura profesional, presente en el 33,3% de los establecimientos estudiados.

Asimismo, fue relevante verificar cuáles son las figuras o herramientas organizacionales enunciadas explícitamente y puestas en práctica por las unidades económicas del sector en estudio. Así se tiene que en relación a:

Organigramas estructurales, el 66,7% declaró tenerlos definidos y aplicándolos; y un 33,3% los posee sin instrumentarlo (Tabla V).

Manual de descripción de cargos, la tendencia es inversa a la reflejada en los organigramas estructurales, un 33,3% señaló tenerlos enunciados e implementándolos; y un 66,7% los tiene elaborados sin ponerlos en práctica (Tabla VI).

Manual de descripción de funciones y de normas y procedimientos, un total de 66,7% de las empresas afirmaron tener enunciados explícitamente ambos tipos de manuales, pero de éstas sólo el 50% los están instrumentando; el restante 33,3% no disponen de esta herramienta por lo que no pueden aplicarlo (Tablas VII y VIII).

De los hallazgos anteriores se colige una escasa preocupación, o quizás, no se ha comprendido aún la necesidad de “formalizar” la organización, mediante la estandarización de tareas, funciones y actividades a través del uso de pautas, normas y/o procedimientos preestablecidos para homogeneizar los comportamientos.

**Tabla V**  
**Tabla de contingencia. Figuras y herramientas organizacionales enunciadas explícitamente. Figuras y herramientas organizacionales instrumentadas: Organigramas estructurales**

	Figuras y herramientas organizacionales se encuentran enunciadas explícitamente en la organización: Organigramas estructurales	Figuras y herramientas organizacionales se están instrumentando en la gestión diaria de la organización:			
		Organigramas estructurales	Si	No	Total
Total	Si	Recuento	10	5	15
		% del total	66,7%	33,3%	100,0%
Total		Recuento	10	5	15
		% del total	66,7%	33,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2009).

**Tabla VI**

**Tabla de contingencia. Figuras y herramientas organizacionales enunciadas explícitamente. Figuras y herramientas organizacionales instrumentadas: Manual de descripción de cargos**

		<b>Figuras y herramientas organizacionales se están instrumentando en la gestión diaria de la organización: Manual de descripción de cargos</b>			<b>Total</b>
		<b>SI</b>		<b>NO</b>	
<b>Figuras y herramientas organizacionales se encuentran enunciadas explícitamente en la organización: Manual de descripción de cargos</b>	<b>Si</b>	Recuento	5	10	15
		% del total	33,3%	66,7%	100,0%
<b>Total</b>		Recuento	5	10	15
		% del total	33,3%	66,7%	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2009).

**Tabla VII**

**Tabla de contingencia. Figuras y herramientas organizacionales enunciadas. Figuras y herramientas organizacionales instrumentadas en la gestión diaria de la organización: Manual de descripción de funciones**

		<b>Figuras y herramientas organizacionales se están instrumentando en la gestión diaria de la organización: Manual de descripción de funciones</b>			<b>Total</b>
		<b>SI</b>		<b>NO</b>	
<b>Figuras y herramientas organizacionales se encuentran enunciadas explícitamente en la organización: Manual de descripción de funciones</b>	<b>Si</b>	Recuento	5	5	10
		% del total	33,3%	33,3%	66,7%
<b>Total</b>	<b>No</b>	Recuento		5	5
		% del total		33,3%	33,3%
<b>Total</b>		Recuento	5	10	15
		% del total	33,3%	66,7%	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2009).

**Tabla VIII**  
**Tabla de contingencia. Figuras y herramientas organizacionales enunciadas explícitamente. Figuras y herramientas organizacionales instrumentadas: Manual de normas y procedimientos**

		Figuras y herramientas organizacionales se están instrumentando en la gestión diaria de la organización: Manual de normas y procedimientos				
		Si	No		Total	
Figuras y herramientas organizacionales se encuentran enunciadas explícitamente en la organización: Manual de normas y procedimientos	Si	Recuento	5	5	10	
				33,3%	66,7%	
	No		5	5		
		% del total	33,3%	33,3%	33,3%	
Total		Recuento	5	10	15	
		% del total	33,3%	66,7%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia (2009).

Tanto los organigramas estructurales, como los manuales organizacionales, son de vital importancia para el desempeño de la empresa, ya que ellos definen la organización del negocio (con sus direcciones, gerencias y departamentos), permitiendo a partir del organigrama identificar los cargos y sus funciones, las normas y los procedimientos de la empresa. En otras palabras, estos instrumentos permiten regular y controlar la gestión de la empresa.

En relación al grado o nivel en que se encuentran presentes las características de los diseños organizacionales (formalización, especialización, centralización y coordinación) en las empresas, se infiere lo siguiente:

Formalización<sup>6</sup>, se tienen niveles bajo y medio en las empresas con estructura “jerárquica tradicional” (66,7% de ellas), y altos niveles en los comercios con estructura “profesional” (33,7% de los establecimientos) (Tabla IX). Comúnmente se piensa que las estructuras jerárquicas tradicionales deben ser las más formalizadas, pero la experiencia ha sido que el centro

de éstas es la línea de autoridad jerárquica (poder); es en las estructuras profesionales donde existe mayor preocupación e interés por estandarizar tareas, funciones y actividades para homogeneizar los comportamientos.

Especialización<sup>7</sup>, esta característica en el 100% de las organizaciones se presenta con nivel o grado medio, tanto en estructuras “jerárquicas tradicionales” como “profesionales” (ver Tabla X). La especialización es una de las bondades de las estructuras tradicionales.

Centralización<sup>8</sup>, la información obtenida de los encuestados afirma que en el 66,7% de las empresas, las cuales presentan una estructura “jerárquica tradicional”, existe un nivel alto de centralización, lo cual es consonante con la teoría organizacional, ya que este es uno de los rasgos distintivos de este tipo de diseño; y en las estructuras “profesionales”, en el 33,3% de los establecimientos, el nivel para esta característica es medio, situación atípica en este tipo de figura organizativa (Tabla XI).

**Tabla IX**  
**Tabla de contingencia. Tipo de estructura organizativa.**  
**Características de los diseños organizacionales: Formalización**

		Características de los diseños organizacionales: Formalización			Total
		Bajo	Medio	Alto	
Señale el tipo de estructura organizativa que mejor se ajuste a su empresa	Estructura jerárquica tradicional	Recuento	5	5	10
		% del total	33,3%	33,3%	66,7%
	Estructura profesional	Recuento		5	5
		% del total		33,3%	33,3%
Total		Recuento	5	5	15
		% del total	33,3%	33,3%	33,3%
					100,0%

Fuente: Elaboración propia (2009).

**Tabla X**  
**Tabla de contingencia. Tipo de estructura organizativa.**  
**Características de los diseños organizacionales: Especialización**

		Características de los diseños organizacionales: Especialización		Total
		Medio	Total	
Señale el tipo de estructura organizativa que mejor se ajuste a su empresa	Estructura jerárquica tradicional	Recuento	10	10
		% del total	66,7%	66,7%
	Estructura profesional	Recuento	5	5
		% del total	33,3%	33,3%
Total		Recuento	15	15
		% del total	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2009).

Coordinación<sup>9</sup>, se tienen niveles medio y alto en las empresas con estructura “jerárquica tradicional” (66,7% de ellas), y altos niveles en los comercios con estructura “profesional” (33,7% de los establecimientos), siendo esta una característica necesaria y suficiente

para que funcionen los diseños profesionales (Tabla XII).

Estas características presentan comportamientos variables en las empresas objeto de estudio, de lo que se deriva que no existe una tendencia marcada en intentar crear o ge-

**Tabla XI**  
**Tabla de contingencia. Tipo de estructura organizativa.**  
**Características de los diseños organizacionales: Centralización**

		Características de los diseños organizacionales: Centralización			<b>Total</b>
		<b>Medio</b>	<b>Alto</b>		
Señale el tipo de estructura organizativa que mejor se ajuste a su empresa	Estructura jerárquica tradicional	Recuento % del total		10 66,7%	10 66,7%
	Estructura profesional	Recuento % del total	5 33,3%		5 33,3%
		Recuento % del total	5 33,3%	10 66,7%	15 100,0%
<b>Total</b>					

Fuente: Elaboración propia (2009).

**Tabla XII**  
**Tabla de contingencia. Tipo de estructura organizativa**  
**Características de los diseños organizacionales: Coordinación**

		Características de los diseños organizacionales: Coordinación			<b>Total</b>
		<b>Medio</b>	<b>Alto</b>		
Señale el tipo de estructura organizativa que mejor se ajuste a su empresa	Estructura jerárquica tradicional	Recuento % del total	5 33,3%	5 33,3%	10 66,7%
	Estructura profesional	Recuento % del total		5 33,3%	5 33,3%
		Recuento % del total	5 33,3%	10 66,7%	15 100,0%
<b>Total</b>					

Fuente: Elaboración propia (2009).

nerar las condiciones que en materia organizativa deben imperar para una gestión eficiente. Características como formalización, especialización y coordinación tan relevantes para un cabal funcionamiento, no están claramente definidas; además de existir una alta tendencia a centralizar, en vez, de propiciar la descentralización en la toma de decisiones.

## 5. Consideraciones finales

Profesionalizar una empresa implica gobernarla y dirigirla con criterios convenientes al negocio, bajo esquemas de eficacia y eficiencia (Sandoval, 2006). La profesionalización debe ir acompañada de una serie de cambios en las estructuras para gestionar las nue-

vas relaciones y la forma de trabajar. Es decir, que la profesionalización no sólo implica la correspondiente utilización de recursos humanos formados en los conocimientos de la dirección de empresas (sean recursos humanos familiares o no familiares), sino también de las estructuras que regulan las relaciones internas de las empresas para la aplicación de las nuevas prácticas (de gestión y gobierno), adquiriendo supremacía la necesidad de definir la arquitectura o diseño organizacional con la que funcionará la empresa.

En este sentido, para las organizaciones es emergente disponer de diseños organizacionales caracterizados por una estructura organizativa y un sistema administrativo con objetivos claros y racionales; una estructura documentada de la organización y una descripción de los cargos; toma de decisiones descentralizadas que genere individuos y grupos no sólo más autónomos sino también más orientados a un conjunto de objetivos compartidos; lo que conlleva a otorgar responsabilidades; pautas definidas acerca de la autoridad, los roles y las obligaciones; la organización y la gestión debe pasar del énfasis en el control al énfasis en la coordinación; asignación de cargos basados en capacidades, considerando a los miembros de la familia como demandantes para ocupar ciertos puestos de trabajo.

Lo expuesto orienta a cambiar los patrones de conducta dentro de las compañías familiares, uno de los principales objetivos de la profesionalización, lo que implica, casi siempre, modificar su estructura. Con esa finalidad, la autoridad y la responsabilidad deben ser descentralizadas hasta el más bajo nivel posible.

A medida que se profesionaliza la empresa –con la descentralización del control– la comunicación precisa y apropiada se hace im-

prescindible para el proceso de gestión de la misma. La comunicación dentro de la empresa tiene que ser abierta, oportuna y suficientemente amplia como para que los empleados puedan cumplir sus tareas con eficiencia. Muchos propietarios necesitan ser menos reservados y estar más dispuestos a compartir sus ideas.

Gran parte de la literatura reciente discute sobre la eliminación de la jerarquía en las organizaciones modernas. Las organizaciones más planas hacen más ágil la comunicación, evitan la hostilidad entre los distintos rangos y ofrecen procesos de toma de decisiones más rápidos y más eficientes. Además, las empresas cada vez intentan eliminar las consecuencias disfuncionales de la división jerárquica del trabajo, lo que conduce a un número menor de capas en la jerarquía.

## Notas

1. Directorio de la ANSA para julio de 2008
2. “El censo comprende el conteo completo de los elementos de una población u objetos de estudio” (Malhotra, 1997: 359).
3. Se entiende por sistema agroalimentario el conjunto de subsectores que interactúan en la cadena de producción de bienes y servicios alimentarios, entre los cuales se destacan la industria de tecnologías agropecuarias, la agricultura, la agroindustria y la industria de alimentos, así como los servicios alimentarios, especialmente la distribución al detal y la alimentación colectiva. A veces se incluye también al consumidor final, puesto que puede utilizar trabajo doméstico para la preparación de los alimentos.
4. Estructura con fuerte jerarquía superior-subordinado y organizada entorno a las funciones básicas.
5. Mínima jerarquía y formada mayoritariamente por profesionales.
6. Grado de estandarización de tareas, funciones y actividades mediante el uso de pautas, nor-

- mas y/o procedimientos pre establecidos para homogeneizar los comportamientos. v.g. descripciones de puestos de trabajo, regulaciones, manuales de políticas, etc. (Mintzberg, 1991).
- 7. Grado en que las áreas o departamentos de una organización están delimitados por la especialización de los conocimientos de sus miembros. v.g. división de las funciones y tareas. (Mintzberg, 1991).
  - 8. Grado en que las decisiones dentro de la organización se adoptan en los niveles más altos de la jerarquía. (Mintzberg, 1991).
  - 9. Nivel de interconexión entre personas y entre departamentos (Lloria, 2004).

## Bibliografía citada

Amat, Joan (1998). **La Continuidad de la Empresa Familiar.** Ediciones Gestión 2000, S.A. España.

Asociación Nacional de Supermercados y Autoservicios (ANSA). (2008). Directorio de afiliados. Disponible en: <http://www.ansa.org.ve>. Consulta realizada el 27 de julio de 2008

Aragonés Signes, Joan (1992). "La sucesión en las empresas familiares". **Revista Alta Dirección.** Año N° 27. N° 162. España. Pp. 127-133.

Belausteguiotia, Imanol (2003). **Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación.** Mc Graw Hill. México.

Bueno Campos, Eduardo (2007). **Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos.** Ed. Pirámide. Madrid. España.

Cabrera, María Katiuska y García, Juan Manuel (1999). "La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas". **Revista Europea de dirección y economía de la Empresa.** Vol. 8. No 1. España. Pp. 7 - 30.

Carrión Maroto, Juan (2007). **Estrategia: De la visión a la acción.** ESIC Editorial. 2da. Edición. Madrid. España. Pp. 497

Doder, Santiago (2002). **El secreto de las empresas familiares exitosas.** Editorial El Ateneo. Buenos Aires. Argentina.

Gallo, Miguel (1997). **La empresa familiar.** Publicaciones de la Escuela de Dirección de Empresas de la Universidad de Navarra - IESE. España.

Gersick, Kelin; Davis, John. Mccollom, Marion y Lansberg, Ivan (1997). **Empresas Familiares: Generación a Generación.** Editorial Mc GraW Hill. México, D.F.

Gimeno, Alberto (2000). Reflexión sobre la Bibliografía de la Empresa Familiar. I Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar. Valencia. España.

Hernández F. Lissette E. (2009). Construcción teórica de la profesionalización empresarial en organizaciones familiares. Cadenas de hipermercados y supermercados familiares en Venezuela. Tesis Doctoral. Doctorado en Ciencias Humanas. Facultad de Humanidades y Educación. Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.

Lloria, María Begoña (2004). **Diseño Organizativo, Facilitadores y Creación de Conocimiento.** Un estudio empírico en las grandes empresas españolas. Universitat De Valencia. Tesis Doctoral. Valencia. España.

Malhotra, Naresh (1997). **Investigación de Mercados. Un Enfoque Práctico.** Editorial Prentice-Hall. 2da. Edición. México.

Mintzberg, Henry (1991). **La estructuración de las organizaciones.** Ariel. Barcelona. España.

Moreno-Luzón, M.D.; Peris, S.F.J. y González, T. (2001). **Gestión de la Calidad y Diseño de las Organizaciones. Teoría y estudio de casos.** Prentice Hall. Madrid. España.

Rendón Cobián, Marcela V. (2009). **Empresa familiar y configuraciones organizacionales.** Segundo Foro UAM para el Estudio de la Micro, Pequeña y Mediana

- Empresa. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. En: [http://asoea.azc.uam.mx/f\\_uam\\_mipymes/onenc2f/0011.pdf](http://asoea.azc.uam.mx/f_uam_mipymes/onenc2f/0011.pdf) Consulta realizada el 23 de enero de 2012
- República Bolivariana de Venezuela (2001). Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria. Decreto N° 1547. Gaceta oficial N° 5552 del 12 de noviembre. Caracas. Venezuela.
- Sandoval, Nora (2006). Patrimonio: saltar la barrera fatal de la segunda generación. Empresas y Empresarios. Disponible en: [http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id\\_sec=7&id\\_art=330](http://empresarios.mundoejecutivo.com.mx/articulos.php?id_sec=7&id_art=330). Consulta realizada el 26 de agosto de 2012.
- Simon, Herbert (1969). **The sciences of artificial**. Massachusetts Institute of Technology (MIT) Press. Cambridge.