

## Desarrollo profesional y puesto de trabajo

---

Irma Cecilia Nieves Zubillaga  
Universidad de Carabobo, Venezuela  
irmanieves@gmail.com

### RESUMEN

La importancia del trabajo que se referencia permite conocer las dificultades en el desarrollo profesional cuando no hay movilidad de los trabajadores en distintos cargos. La inquietud se presenta sobre ¿cómo hacer con esos trabajadores que deben permanecer largos años en el mismo puesto de trabajo sin casi opciones de ascenso? El documento está constituido por 5 segmentos: 1. Desarrollo profesional, 2. Herramientas motivadoras, 3. La estructura organizativa como contingente del desarrollo de carrera, 4. Una mirada a las empresas de corte familiar, 5. Paradigmas opcionales en el desarrollo de carrera. Al final se hacen unas reflexiones sobre la necesidad de establecer un sistema que permita a los trabajadores crecer en su puesto de trabajo y no a través de puestos, lo que requiere cambios dramáticos en los paradigmas asociados al tema en cuestión.

**Palabras clave:** Desarrollo profesional, estructura organizacional, motivación, empresas familiares.

## Professional development and job

---

Irma Cecilia Nieves Zubillaga  
Universidad de Carabobo, Venezuela  
irmanieves@gmail.com

### SUMMARY

The importance of referenced work lets us know the difficulties in professional development when there is no mobility of workers in various positions. The concern is presented on how to do with those workers who must spend long years in the same job with almost no options for advancement? The document consists of five segments: 1. Professional Development, 2. Motivational tools, 3. The organizational structure as contingent career development, 4. A look at the family court business, 5. Optional paradigms in career development. At the end some remarks are made on the need to establish a system that allows workers to grow in their jobs and not through posts, requiring dramatic changes in the paradigms associated with the topic.

**Keywords:** Professional development, organizational structure, motivation, family businesses.

## Introducción

El concepto de desarrollo profesional dentro de una empresa es una práctica que motiva al personal a permanecer en ella, cuando esta práctica se realiza sistemáticamente se muestra la política de promociones como una realidad que permitirá al individuo transitar un camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad; la planificación y desarrollo de carrera se presenta entonces como una oportunidad para ganar el compromiso de los empleados al darles la facilidad de tener una carrera satisfactoria y exitosa. Se considera un modelo que permite a la empresa cubrir vacantes en áreas clave con su propio personal y, a través de los años, se evidencia como un proceso de alternativas estratégicas de competitividad para la organización y como una poderosa herramienta de motivación al crear expectativas de ascenso por escalafón para el personal.

Tradicionalmente este desarrollo organizacional depende directamente de la estructura organizacional la cual ha sido casi exclusivamente piramidal desde sus comienzos. Esta práctica ha sido común en empresas grandes y competitivas, la gran industria con más de 100 personas (Oficina Central de Estadística e Informática, Vanegas 2011), generalmente está conformada por estructuras jerárquicas que con-

tienen una serie de estatus de arriba hacia abajo los cuales permiten desarrollar planes de carrera profesional en donde los trabajadores van escalando posiciones de acuerdo a los mapas de desarrollo establecidos por los responsables de recursos humanos, los cuales según Dessler (1994) tienen la responsabilidad de asistir a los empleados a identificar y desarrollar su potencial de promoción a través de recursos educativos y de capacitación. No escapan de este modelo las empresas de corte familiar venezolanas las cuales representan el 85 por ciento de las empresas venezolanas según investigadores de la Facultad de Ciencias Sociales de la LUZ (Muñoz 2011)

Por lo tanto el objetivo del desarrollo profesional es ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para el crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo que realiza. Chiavenato (2002) señala que el objetivo del desarrollo profesional persigue plazos más largos, con el fin de dar al trabajador aquellos conocimientos que sobrepasan a los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas o numerosas y complejas.

Partiendo de lo anterior surge la inquietud sobre cómo se puede dar el desarrollo profesional en una

empresa de corte familiar -tomada como objeto de estudio- con características estructurales diferentes a las grandes corporaciones multinacionales o nacionales, su organigrama es de pocos niveles jerárquicos en sus áreas estratégicas y los estatus están notoriamente diferenciados entre los operadores y los administrativos, además, como en la mayoría de este tipo de empresas, por ser familiares, los cargos estratégicos están asignados a miembros de la familia propietaria. Es necesario acotar cuando se trata de empresas familiares la opinión de Monteferrante (2012), en cuanto a que gobernar empresas familiares es mucho más complejo que gobernar empresas no familiares debido a que no existen modelos predefinidos para su estructura.

En este sentido, el presente trabajo tiene como propósito mostrar un modelo innovador de crecimiento profesional (redefinido por algunas empresas), y que permite establecer ascensos y grados dentro del mismo puesto a medida que se desarrolla el trabajador en las dimensiones vertical y horizontal hasta llegar a la cima de su cargo. Estas prácticas resultan interesantes como punto de referencia para apalancar hacia una gestión innovadora que logre diseñar modelos frescos que se ajusten a la realidad de empresas venezolanas que presentan

configuraciones estructurales propias de acuerdo a su naturaleza familiar.

Para ello se definirá, en primer momento el modelo de desarrollo profesional como elemento motivador para los trabajadores, percibido como instrumento de crecimiento personal y realización profesional y entendiendo la autorrealización como parte de las necesidades inherentes de los individuos, y además, estos diseños de planes de formación en las empresas actuales, configurados como parte de las alternativas estratégicas que posee la organización para desarrollarse, crecer y ser más competitiva en los mercados.

En segundo lugar se explica la estructura organizativa como contingente del desarrollo profesional, en cuanto que tradicionalmente el desarrollo de carrera ha dependido únicamente de la estructura organizacional y de los niveles de los puestos de la organización, la cual es casi exclusivamente piramidal (todavía ello es una realidad en el sector de una empresa familiar de manufactura de alimentos ubicada en el estado Carabobo y tomada como referencia para este trabajo). En estas empresas piramidales la carrera profesional es una posibilidad de ocupar algunos puestos supervisorios o gerenciales a través del tiempo.

En tercer lugar se da una mirada a la empresa familiar venezolana y

algunos de los fenómenos particulares que presentan de acuerdo al tema planteado, haciendo referencia a la empresa observada en cuestión, las mismas son percibidas como motor fundamental de la economía del país ya que se exhiben como columna vertebral del desarrollo económico, por ello se señala la necesidad que tienen de contar con una gerencia efectiva que impulse modelos opcionales a los tradicionales a fin de favorecer su desarrollo productivo. El 91.5% de las empresas venezolanas se definen como familiares, según el estudio “Caracterización y Tendencias de la Empresa Familiar en Venezuela 2010-2012”, realizado por la organización privada Exaudi, con el apoyo de las universidades del Zulia, Metropolitana, de Caracas, de Carabobo y el Centro de Productividad de esta última entidad federal (Salazar 2012)

En cuarto lugar, se muestra una visión sobre paradigmas opcionales en el desarrollo de carrera a partir del testimonio relatado por el Ing. Arístides Reimon –quien lideró un programa en una importante compañía petrolera en el país, para el año 1998, en donde se introdujo el concepto del “Artesano Integral” como una visión mucho más compleja y rica que la tradicional, la cual se presta para generar un crecimiento vertical en la propia especialidad y horizontal en los requerimientos de otras artesanías

(tareas) para cubrir el proceso al cual está adscrito. Menciona que la riqueza de estas figuras permite establecer ascensos y grados dentro del mismo puesto a medida que se desarrolla el artesano en las dimensiones vertical y horizontal hasta llegar a la cima de su artesanía. Es importante acotar que el término artesano desplaza en esa empresa al de obrero, por lo cual, el mismo se asumirá en este trabajo a fin de no cambiar la terminología utilizada por el relator.

El aprovechamiento de este modelo cobra valor en el escenario presentado, donde la empresa estudiada tiene una media de antigüedad entre sus trabajadores de 18 y 20 años de servicio y paralelamente, la misma no tiene gran posibilidad (en la mayoría de los casos) de ofrecer desplazamientos hacia arriba en sus cadenas de mando.

Por último se hacen unas reflexiones sobre la necesidad de establecer un sistema que permita a los trabajadores crecer en su puesto de trabajo y no a través de puestos, lo que requiere cambios dramáticos en los paradigmas asociados al tema en cuestión.

### **El desarrollo profesional, herramienta motivadora para trabajadores**

A través del tiempo los investigadores del comportamiento del ser

humano en la organización y, por supuesto, los gerentes y dueños de empresas han estado tratando de entender e interpretar los mecanismos que permiten los altos estándares de rendimiento en los empleados.

Algunos de los componentes que aparentemente son comunes a las empresas de alto desempeño son: sentido de pertenencia y permanencia en la organización, particularmente las empresas grandes incorporan estos elementos en sus normas y procedimientos y están integrados a su cultura organizacional (Areas Galicia 2001)

En base a las consideraciones anteriores, todas aquellas personas que ingresan a estas organizaciones desean hacer una carrera profesional dentro de las mismas, así también esperan que la organización tenga una línea de carrera estable, por lo tanto los trabajadores deben saber que requisitos necesitan para lograr ascensos y/o traslados a otras áreas de la empresa. A este sistema que permite elevar continuamente las habilidades y rendimiento de las personas dentro de la empresa se le da el nombre de desarrollo profesional.

En este sentido se comprende que, el desarrollo profesional es producto de la planeación de la carrera y abarca aspectos sobre los cuales una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización.

Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora, y ese apoyo debe estar dirigido no únicamente a la compensación y las condiciones de trabajo, sino a “ofrecer oportunidades para que cada persona vinculada desarrolle por completo sus habilidades, participe en puestos interesantes y pueda recibir capacitación y guía que le permitan avanzar a posiciones donde se utilice por completo su potencial” (Fernández y otros: 2005). Cada vez toma más importancia el conocimiento de las expectativas y necesidades de los trabajadores, quienes esperan que la organización les cree condiciones para su desarrollo personal y profesional.

Lo expuesto no es nada nuevo, ya para el año de 1968, Herzberg identificó dos factores que influyen en la motivación en el trabajo. A éstos les llamó factores: “ambientales” y “motivadores”. El primero se puede considerar como el ámbito o contexto del trabajo (antecedente), y el segundo el contenido del trabajo (consecuente). En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores y que la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: Estos son los llamados factores higiénicos (Colina:

2006). En función de lo descrito, la posibilidad de progreso se establece como uno de los factores motivacionales y parte de la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados.

Ahora bien, el desarrollo profesional se conceptualiza, no sólo como el grado de preparación que el trabajador ha logrado o está en vías de lograr para desempeñar un tipo de trabajo dentro del espectro de posibilidades de una cierta profesión sino, además, como el conjunto de procesos de carácter subjetivo, que se expresan en sus capacidades, disposiciones y orientaciones motivacionales y en otros recursos y potencialidades de su personalidad (que, en su conjunto, se denominan ahora competencias humanas y profesionales) y que le permiten construir planes y proyectos de vida en la dirección del desarrollo personal y del logro de un desempeño exitoso en su actividad profesional (D'Angelo O. 1994 en D'Angelo O. 2002).

Es evidente que el desarrollo profesional no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dis-

persen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la empresa, y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas por la organización, es por eso que en los planes de desarrollo profesional resulta esencial el apoyo que pueda prestar la gerencia.

Se ha considerado que estos programas de crecimiento profesional constituyen un instrumento idóneo para hacer frente a las necesidades de personal, aunque debido a los costos, en la práctica este servicio puede limitarse a los empleados del nivel profesional y ejecutivo. Se espera que cuando se alienta desde el interior de la empresa a la planeación de la carrera, los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente por alcanzarlas.

Destaca Lozano López (2007) que en lo relativo al desarrollo de la formación profesional para los niveles elemental y medio, la historia señala que se ha considerado como un elemento fundamental en el éxito de los procesos de industrialización, particularmente cuando éstos se adentraron en la segunda revolución tecnológica, refiere la autora que en mayor medida que la agrícola o comercial, la enseñanza industrial repercutía directamente en el proceso industrializador el cual alcanzó mayor desarrollo y que es a partir de finales del siglo XIX cuando diversos países, comenzaron a

sistematizar la formación profesional, que complementó o sustituyó al aprendizaje en el lugar de trabajo.

Dentro de este orden de ideas, indica que particularmente grandes empresas y corporaciones nacionales y multinacionales de diferentes sectores productivos consideradas como exitosas llevan a cabo estos procesos, sus departamentos de personal ejercen esta función porque sus planes de recursos humanos les permiten conocer las necesidades futuras de la organización así como las oportunidades profesionales que ello significará.

En tal sentido, es interesante señalar un artículo publicado el 27 de abril de 2009 por la revista Madrid Digital titulado “Los diez aspectos que más motivan a los trabajadores, el mismo refleja resultados obtenidos de un estudio realizado por el Centro de Estudios Financieros (CEF) -el cual fue dirigido por Ángel Fernández Muñoz, psicólogo, pedagogo y profesor de RRHH del CEF- acerca de los aspectos que los trabajadores encuentran más motivantes a la hora de ocupar su puesto de trabajo. El resultado es el siguiente:

1. Poder desarrollarse profesionalmente (66%),
2. Aprender más sobre la profesión que se desempeña (54%),
3. Asumir responsabilidades (53%),
4. Trabajar en un buen ambiente (49%),
5. Desempeñar un trabajo inte-

- resante (40%),
6. Buena relación con los compañeros (39%)
7. Conciliar la vida laboral y la profesional (39%),
8. Poder aportar sugerencias y propuestas (38%),
9. Conseguir un reconocimiento por el trabajo realizado (37%),
10. Conocer bien las funciones del puesto que se ocupa (36%).

La investigación fue realizada con una muestra de 4.767 personas de España y en diversos países de Latinoamérica. Entre las conclusiones, mencionan que respecto a las diferencias muestrales encontradas entre las 4.769 encuestas y que señalan como -correctamente cumplimentadas- se numeran:

1. No existen grandes diferencias en función del sexo de los encuestados.
2. Además la edad es la variable en la que se observan mayores y más significativas diferencias. El factor motivante que más varía dependiendo de la edad de los encuestados es el de “llevarse bien con los compañeros”, escogido por el 47% de las personas de entre 18 y 32 años, mientras que ese porcentaje desciende hasta el 36% en los trabajadores a partir de los 32 años. Señalan en el artículo que “este dato lo interpretan de dos maneras; por un lado, significa que las personas, con el paso del tiempo, aprenden



a automotivarse, y por otro lado que las personas se convierten en menos exigentes a la hora de esperar que la empresa ponga en juego motivadores externos” (2009: en línea).

3. Con relación a al nivel de formación, apuntan que se produce la mayor diferencia en la variable “poder desarrollarse profesionalmente”, escogida por un 67% de las personas con formación universitaria, mientras que únicamente un 52% de los encuestados que sólo tienen una formación básica escogió esta opción. Es importante señalar que esta variable también alcanza variaciones significativas dependiendo de si el encuestado tiene o no trabajadores a su cargo (64% frente a 47%) y del grupo profesional al que pertenece y que para directivos y técnicos es la variable más valorada (74% y 61% respectivamente), algo que no sucede con operarios o técnicos no cualificados, que se decantan como factor más motivante por la variable “me llevo bien con mis compañeros” (52%).
4. Se encuentra una diferencia de acuerdo a la procedencia geográfica de los encuestados, la variable “tengo contrato indefinido” fue escogida por un 35% de los españoles y sólo por un

18% de los latinoamericanos. Los trabajadores de América Latina se sienten más motivados que los españoles por factores como el “trabajo en equipo” (37% frente a 23%), y “aporte ideas, propuestas y soluciones” (49% frente a 23%).

Los resultados anteriores se presentan como una opción que permite ejemplificar la orientación de este trabajo, y para los efectos del mismo, luce interesante esta data sobre motivación y desarrollo profesional, cabe señalar que se escoge este estudio por no conseguirse uno igual en nuestro país y para esta fecha.

En este sentido Briceño citado en Camaguey (2008) considera que “a todos conviene que la gente esté motivada y que rinda, que haya buenas estructuras organizacionales”; ello es parte de las estrategias desarrolladas por Recursos Humanos en el transcurso del tiempo, tanto para mantener al personal como para lograr la eficiencia de la organización en cuanto prepara a su propio personal para ocupar cargos estratégicos, en este orden de ideas el mismo autor señala sobre prácticas actuales de capital humano que “las empresas se dan cuenta de la importancia de cuidar sus climas laborales y de invertir en su desarrollo”. Estas prácticas generalmente están enmarcadas en el contexto de las grandes empresas, se

considera que la mediana empresa no debe descuidarlas, González citada en Camaguey (2008) opina que todavía queda mucho por hacer en la pequeña y mediana empresa del país, las cuales tienden a descuidar este tipo de prácticas. Es importante acotar a partir de la afirmación expuesta que las pequeñas y medianas empresas son básicamente familiares en su gran mayoría.

Referirse a la motivación en la organización requiere necesariamente mencionar el experimento de Hawthorn realizado en la Western Electric de Chicago en 1927 por Elton Mayo, mediante el cual se trataba de demostrar que las condiciones de trabajo influían directamente sobre el rendimiento del personal, así, a pesar que a un grupo de personas (objeto del experimento) le disminuían la iluminación (variable seleccionada para el experimento), el rendimiento aumentaba o al menos no disminuía como era de esperarse. La respuesta a esta aparente contradicción residía en la motivación que tenía el equipo seleccionado ya que sentían que hacían algo importante, al haberseles seleccionados entre muchos otros para tal experimento, porque en las continuas interacciones entre el equipo y los conductores del experimento tomaban en cuenta sus observaciones y comentarios (Dolan y et al. 1999).

Mayo en 1927 ((Dolan y et al. 1999) consideró que la conclusión de este experimento demuestra que cuando la empresa logra motivar a sus empleados se desarrollan fuerzas de actuación que los impulsa a realizar las actividades aún por encima de barreras o impedimentos de cualquier tipo.

La motivación del personal en la empresa no sólo se refiere a acciones específicas asociadas con los procesos técnicos y administrativos inherentes y requeridos para el normal funcionamiento de ésta, sino que se extiende a la “permanencia eficiente del personal a través del tiempo”, es decir, de cara al futuro, ¿qué le ofrece la empresa al personal?, ¿Cuál es el desarrollo de carrera que pueden esperar los empleados?, en el supuesto que en la práctica, tal desarrollo actúe como un motivador básico del empleado.

A lo largo del estudio de los procesos de trabajo se ha establecido que, en el caso del desarrollo profesional, crecer como personas y realizarse en sus trabajos son algunas de las necesidades inherentes a los individuos. La autorrealización se da en un gran porcentaje cuando existe la sensación de plenitud en la labor que se realiza; sin embargo Cappelli (2001) plantea que se está presentando un cambio contundente en el contrato psicológico a partir del conjunto de las nuevas relaciones laborales, ello desplaza la seguridad del empleo a largo plazo y

pone fin a la lealtad de los empleados y a los modelos de carrera para toda la vida las cuales las caracteriza como tradicionales, estas prácticas, apunta, serán desplazadas por prácticas de gestión nuevas, impulsadas por entornos cambiantes.

Pero en la práctica -se tiene el caso de la empresa observada- la misma tiene una plantilla de 210 trabajadores (150 obreros y 60 empleados), la media de antigüedad de todo el personal oscila entre 18 y 20 años antigüedad, algunos autores estiman lo que se debe considerar como un capital ya que en estos tiempos difíciles, es conveniente mantener un personal comprometido con la organización, por lo cual, hay que tomar conciencia que, ante todo son personas que además de tener necesidades básicas, son motivadas por la necesidad de saberse útiles y apreciadas, de allí la importancia que la gerencia asuma criterios que se desprendan de prácticas tradicionales llamadas por Mertens (2005) como “sagradas” y buscar la creación de modelos opcionales que permitan mantener motivados al personal a pesar de las características de la empresa.

A partir de esa realidad se intenta, dar una mirada al modelo de desarrollo profesional como herramienta poderosa de motivación para empleados con expectativas de ascenso a la luz de una organización de corte fami-

liar que presenta una estructura con pocos niveles jerárquicos. ¿Cómo hacer con esos trabajadores que deben permanecer largos años en el mismo puesto de trabajo sin casi opciones de ascenso?

### **La estructura organizativa como contingente del desarrollo de carrera**

En 1985 Henry Mintzberg hace un aporte en su publicación “La estructuración de las organizaciones” sobre la estructura organizacional la cual la ve como instrumento básico para la consecución de la estrategia. El autor señala que la jerarquía de la organización se construye mediante un proceso de agrupación de unidades y es de esta manera como se establece el sistema de autoridad formal el cual es representado gráficamente a través del organigrama. En este sentido Mintzberg (1998) considera que “los puestos individuales se agrupan en conjuntos o unidades mayores y, así sucesivamente hasta abarcar en el conjunto final la totalidad de la organización”.

El autor deriva la configuración del diseño organizativo en cinco componentes básicos, aunque acota que no todas las organizaciones requieren de estos cinco componentes; los mismos están reflejados en la **tabla 1**.

### Derivación de las Configuraciones

Cúspide estratégica o administración superior	Es la persona que tuvo la idea que dio origen a la organización
Centro operativo	Está compuesto por las personas que realizan los trabajos medulares o básicos de la organización.
Línea Media:	Administradores intermedios entre el ejecutivo superior y los operarios.
Estructura técnica	Son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.
Personal de apoyo	Proporcionan servicios indirectos al resto de la organización.

Elaborado a partir de Mintzberg (1998).

A partir de la tabla anterior se quiere evidenciar que en la medida en que las organizaciones se van haciendo más complejas, van añadiendo más niveles, lo que trae como consecuencia una jerarquía administrativa o autoridad jerárquica -como uno de los elementos de la estructura- lo que va a configurar los conocidos niveles organizacionales con sus respectivos estatus a través de cadenas de mando y tramos de control. El crecimiento profesional tiene que ver con ir escalando esos niveles en la búsqueda de llegar a los cargos estratégicos.

Tal es el caso de la empresa escogida para este trabajo, la misma asume el comportamiento tradicional en donde el desarrollo de carrera depende únicamente de la estructura organizacional y de estos niveles de los puestos de la organización, la cual

es casi exclusivamente piramidal y está establecida de acuerdo con lo que la empresa definió (o ha estado definiendo) como lo mejor, en este tipo de empresa piramidal, la carrera es una posibilidad de ocupar algunos puestos supervisorios o gerenciales a través del tiempo, pero siempre habrá muchos más empleados que posibilidades de ascenso en los diversos puestos, lo cual es más serio en tanto la empresa que acoge en su estructura a los hijos y familiares de los dueños. Es conveniente en este sentido, observar la estructura de la misma con el fin de identificar algunos de sus elementos y así tratar de mostrar a través de ellos, el comportamiento organizativo de la misma:

El organigrama evidencia una cadena de mando que va desde el presidente hasta los supervisores de

las diferentes áreas de producción, pasando por una gerencia general la cual tiene un tramo de control de cuatro gerencias (gerencia de ventas, gerencia de planta, gerencia de finanzas y gerencia de personal); las gerencias de personal y finanzas sólo tienen 2 cargos subordinados cada una de ellas, la gerencia de ventas tiene dos niveles de jerarquía; la diferencia está en la gerencia de planta, la misma refleja un jefe de producción y el cual tiene como subordinado el cargo de control de calidad y ese cargo tiene un tramo de control de cinco supervisores de los diferentes procesos de producción.

Se muestra por lo tanto pocos niveles jerárquicos en áreas estratégicas y estatus diferenciados entre los operadores y los administrativos, además pocos cargos supervisorios con relación a la base de la pirámide.

Los niveles en la empresa se dan de la siguiente manera:

Alto: 5%

Medio: 35%

Base: 60%

Como consecuencia a lo anterior, se presenta que algunos de los obreros tienen muchos años dentro de la empresa pero permanecen en el mismo cargo en el cual entraron y los nuevos –y/o medianamente nuevos– saben que existen pocas oportunidades de transitar hacia arriba en la

estructura de la organización. Para el momento de la visita a la empresa y a través de una entrevista informal se conoció que, un trabajador con 10 años de antigüedad fue promovido al cargo de asistente al supervisor (cargo que no está reflejado en el organigrama y que en la práctica sólo será desempeñado mientras que el supervisor se encuentre ausente), los cargos gerenciales, así como algunos del cuarto nivel son desempeñados por personas de la familia propietaria lo que permite considerar la inquietud sobre ¿cómo mantener motivados a los trabajadores que tienen tantos años de antigüedad en la empresa si las posibilidades de crecimiento profesional hacia cargos estratégicos van a chocar contra la estructura y contra una realidad generalizada en gran parte de las empresas familiares?

De allí la necesidad de redefinir la práctica de desarrollo profesional, buscando alternativas frescas que permitan el crecimiento personal y profesional de los trabajadores a pesar del escenario presentado.

Según Peter (1969), aún en el supuesto de una empresa grande y organizada va a ocurrir que a algunos de los empleados los sorprende el Principio de Peter (el Principio de Peter dice que en una empresa, entidad u organización las personas que realizan bien su trabajo son promocionadas a puestos de mayor res-

ponsabilidad una y otra vez, hasta que alcanzan su nivel de incompetencia), se convierten en un tapón de ese nivel jerárquico, deteniendo la cadena de desarrollo, por otro lado una gran cantidad de personas no podrán ni siquiera pasar al siguiente nivel jerárquico, es decir, siempre que el desarrollo de carrera se conciba como una navegación entre los puestos de la organización inevitablemente ocurrirá que por diversas razones se saturan las posibilidades y para un alto porcentaje de los empleados, el esfuerzo de la empresa será contradictorio con los resultados, al menos en términos de clima organizacional, esto mismo sucede en las empresas familiares acota Bustillos (2010) que dentro de las dinámicas de la empresa familiar se da el solapamiento total o parcial de las estructuras de dirección, de propiedad y familiar y que ello se traduce en falta de límites y claridad en el sistema de gobierno de estas empresas.

En el caso de la empresa referida en cuestión, el techo que se presenta además, es de tipo familiar. Complementando lo anterior se cita a Burés (en Artículos Emprendedores 2009) el cual indica que “es muy habitual que buenos trabajadores en su departamento se les ascienda a un nivel superior y no son capaces de desarrollar bien su nuevo trabajo”.

En este sentido se generan una serie de interrogantes como ¿Qué

hacer para las personas que alcanzaron el principio de Peter?; ¿Cómo manejar la permanencia en un puesto de trabajo durante años y años?,

Las respuestas a éstas y otras interrogantes similares, deben darse en un marco de propuestas transversales a las tradicionales y dentro de parámetros de rentabilidad.

### **Una mirada a las empresas familiares**

Según diversos autores se entiende como una empresa familiar a aquella que es dirigida por miembros de una misma familia y que tanto su capital como su gobierno están en manos de esa familia.

Plantean Kelin y otros (1977) que históricamente el estudio de la empresa familiar como sistema nació con unos cuantos artículos independientes en 1960 y 1970 y que los mismos se centraban en problemas comunes que parecían entorpecer a las empresas familiares tales como nepotismo, rivalidad entre hermanos y generaciones. Los autores apuntan que “el modelo conceptual subyacente sostenía que la empresa familiar consta en realidad de dos subsistemas interconexos: la familia y el negocio”

Por otro lado Leach (1999) orienta el concepto de la empresa familiar desde una perspectiva más abierta

y precisa, que no se debe creer que existen reglas inflexibles a las cuales hay que adherirse y que además existen principios básicos que pueden aplicarse con flexibilidad para una variada gama de situaciones.

Apunta Corona (2005) que finalmente y después de mucho tiempo se dispone de una definición oficial de lo que es empresa familiar, señala que la misma fue aprobada en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y en Milán por el Board del FBN el 7 de abril. Precisa el autor que la una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si definición está establecida en el cuadro 2.

Explica el citado autor que una empresa familiar tiene en su identidad como empresa las mismas características de cualquier empresa, la dife-

rencia se fundamenta en la conexión con una familia o grupo familiar que tiene una influencia directa en el gobierno, dirección y control de la misma.

Consultores V.M, 336. C.A. (2011) destacan que es indudable la importancia de la empresa familiar debido a que ella está presente en todas las sociedades y en todos los países, en Venezuela, según algunos estudiosos de la materia, la empresa familiar representa el 85% de las empresas privadas. En Italia representan el 99%, en Estados Unidos el 98%, en Brasil el 92%, Gran Bretaña el 76% y España el 71%. En Colombia se menciona que unos 2/3 de las empresas registradas son familiares (cifras emitidas por Gallo en 1993 y publicadas en el artículo reseñado).

### Características de empresa familiar

1	La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s)
2	La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta
3	Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
4	A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social

Elaborado a partir Corona (2005)

El presidente de Fedecámaras-Zulia, Néstor Borjas (citado por Valda 2011) “expuso el impacto que generan las empresas familiares en países como Japón (96%), Brasil (90%), Italia (85%), e incluso Venezuela (85%)”.

Muñoz (2005) indica que unos investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ acotan que de las empresas familiares en el país abarcan entre 80% y 85% de la producción nacional, que genera la contratación de 70% de la mano de obra e impacta en la generación del Producto Interno Bruto.

Según Salazar (2012) “el porcentaje de empresas familiares en Venezuela es mucho mayor al internacional, si se toma como válido el criterio de la Universidad de Harvard, según el cual 60% de las organizaciones empresariales del planeta son controladas por grupos familiares”. El autor cita el trabajo de Exaudi, el cual muestra que el 28,57% de las empresas familiares que funcionan en Venezuela fueron fundadas entre 2000 y 2010, mientras que sólo 11,43% del total nació antes de 1960 y que el menor porcentaje de sobrevivencia, según la antigüedad, se ubica en la década 1960-69 ya que de las compañías familiares creadas en ese período apenas se mantiene el 4,76%. Que el porcentaje mayoritario de las empresas familiares activas (40%) tiene entre 11 y 50 empleados,

mientras que sólo 7% tiene entre 51 y 100 fuentes de trabajo. Además el 91,6% de las empresas familiares venezolanas no tiene un proceso estructurado de sucesión o transición generacional, pero 56,6% señaló su deseo de contar con esta herramienta. A continuación comenta que este es un tema muy importante de cara al futuro, pues la encuesta realizada por Exaudi muestra que 47% de las compañías de grupos parentales que opera en el país es aún manejado por sus fundadores

Ahora bien, dada la importancia y el impacto que tienen estas empresas en la economía del país, es necesario considerar planes para el futuro con el fin de enfrentar características típicas en cuanto a sus modelos de desarrollo profesional, estructura de pocos niveles jerárquicos, manejo prudente de los “outsiders”, entre otras. En este sentido Dante de Lucia (2002, citado en Velandria 2005) explica que las empresas familiares constituyen el 80 por ciento del sector privado venezolano, y que las hay pequeñas, medianas, grandes, nuevas, cuadragenarias y más antiguas, internacionales, regionales y hasta locales, exitosas, medianamente productivas y en pleno proceso de expansión, pertenecientes a diversas áreas de negocio pero que, en su carácter de familiares tienen ciertos rasgos comunes como: estructuras familiares y empresariales



monárquicas, compadrazgo en la propiedad y el gobierno de la empresa, sucesiones políticas y oscuridad financiera tal como falta de transparencia y revisión de cuentas; pero lo más resalante es la incógnita sobre qué están haciendo para enfrentar el nuevo siglo de cara a un mundo globalizado.

Para Monteferrante (2012:55) “el gobierno de las empresas familiares es mucho más complicado que el de las no familiares”. Se apoya afirmando en el sentido que no existen modelos predefinidos para estructurar los órganos de gobierno en los negocios familiares y que cada empresa requiere una configuración propia según su cultura familiar, el desarrollo del negocio, el número de generaciones implicadas, la participación de la familia en la actividad empresarial, el número de accionistas, entre otros aspectos. Un aspecto importante de esta autora para el presente trabajo es cuando señala que es necesario definir prácticas en función de las especificidades de estas organizaciones considerando el papel que desempeñan en la economía mundial.

Diversos actores cercanos a este escenario opinan que en nuestro país muchas de estas empresas familiares presentan un fenómeno a destacar: parte de sus trabajadores han acompañado a sus fundadores desde el nacimiento de las mismas, también se observa que este tipo de empresas

tienen personal con más de diez años de servicio, tal es el caso de la empresa de manufactura de alimentos ubicada en el estado Carabobo la cual se tomó como referencia para este trabajo. Ante esa situación, se agregan otras interrogantes: ¿Cómo se dan los procesos de desarrollo profesional sin encontrarse con las barreras mencionadas?, ¿Qué hacer cuando la empresa presenta “techos” que impiden el crecimiento horizontal?, ¿Cómo se puede mantener motivado a un trabajador con varios años en un mismo puesto de trabajo sin poderle ofrecer el ciclo de carrera con sus diferentes etapas porque no hay espacio para navegar hacia arriba en la estructura organizativa? Y además, ¿cómo se entiende la antigüedad de estos trabajadores en sus empresas desde la perspectiva de Cappelli (2001) el cual plantea un cambio en el contrato psicológico que sustituye la lealtad por la rotación?

Alsima citado en Artículos Emprendedores (2009) expresa que hay que “aceptar que una empresa que no crece o no tiene un tamaño adecuado perderá personas a las que la empresa se le ha quedado “pequeña” En la búsqueda de responder estas inquietudes se considera un modelo de desarrollo de carrera que permite impactar sobre asuntos tales como la motivación de la gente y el cultivo de un buen clima laboral.

### **Paradigmas opcionales en el desarrollo de carrera**

Brunet y, Belzunegui (2000) señalan que los paradigmas básicos subyacentes en el diseño de una organización tradicional se basan en las Ideas de Adam Smith y los aportes que a éstas hiciera Henry Ford en la manufactura y Alfred Sloan en los procesos administrativos, los cuales se concentran en la interpretación de procesos a través de tareas elementales, estructura piramidal (jerarquía militar) y definición de cargos y responsabilidades de límites muy definidos en las cuales los incrementos salariales están supeditados a los ascensos en los niveles de la organización lo cual, como se estableció anteriormente está seriamente limitado.

Con el fin de repensar en un modelo opcional de desarrollo de carrera al establecido tradicionalmente, fue preciso entrevistar al ingeniero Arístides Reimon, ex gerente del área operacional de una empresa petrolera quien se prestó a dar testimonio de un proyecto aplicado en esa empresa -líder en su área- para al año 1998. El proyecto en cuestión fue liderado por él, junto con otros 3 de los Superintendentes, uno del área financiera y dos del área operacional de una de las refinerías de esa compañía petrolera, así como personal de apoyo corporativo en el área de Recursos Humanos.

Se apunta que a partir del paro petrolero del año 2002 se perdió toda la información escrita de este modelo y que sólo quedan los testimonios de las personas que estuvieron involucrados en el mismo, por lo tanto no existe para este trabajo un respaldo bibliográfico sobre ello en sus referentes.

Indica el Ing. Reimon que cambiar algunos de estos paradigmas sobre la concepción de la organización puede generar una plataforma que permita abordar aspectos de remuneración en los empleados. Se piensa que esto sería focalizar más en el proceso que en las tareas y por tanto hacer más amplio el alcance de la responsabilidad de cada trabajador e ir dándoles aumentos en la medida que incorporan y utilizan competencias adicionales, lo cual representa ese crecimiento profesional muy motivador para los trabajadores. A fin de abundar en el concepto del "Artesano Integral", (se recuerda que utilizan el término artesano por el de trabajador) se describirá brevemente el cargo de Mecánico integral como ejemplo:

Mecánico integral, cuyo proceso de reparación más común es reparar bombas, cuyo proceso consta de las siguientes tareas:

1. Desconectar eléctricamente (artesano electricista)

2. Desconectar mecánicamente (artesano mecánico)
3. Llevar al taller (chofer)
4. Desarmar reparar y armar (mecánico) y luego al revés hasta conectar eléctricamente por el electricista y arrancar el equipo.

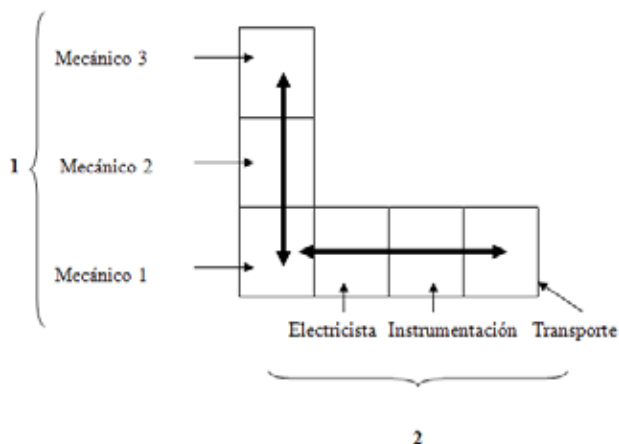
Esta actividad requiere de cuatro trabajadores cada uno de ellos especializado sólo en cada tarea, por lo que el retraso de alguno de ellos trae como consecuencia la paralización del resto de las actividades.

Al asumir el modelo planteado de “Artesano Integral”, un sólo mecánico realizará todas las tareas, tanto de su artesanía (en término de mecánico

puede desarrollarse con niveles de mayor complejidad), como de otras artesanías las cuales son concatenadas a la tarea. Ello permitirá a este trabajador un ascenso en su mismo puesto de trabajo con beneficios tanto motivacionales como salariales. Se convierte en líder de su área y se enriquece tanto de su propia artesanía como por la incorporación de otras artesanías.

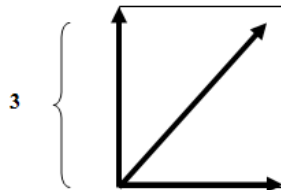
En este caso el crecimiento horizontal se refiere a las actividades de electricidad de las otras artesanías y transporte y el vertical al tipo de reparación y mediciones que puede hacer. Se ilustra con la figura 1.

Figura 1. Artesano Integral



1. En términos de mecánico se desarrolla con niveles de mayor complejidad
2. Dentro de la propia artesanía se enriquece con el auxilio de otras artesanías, que concurren en su proceso del día al día.

**Figura 3. Incremento del pago**



3. El pago se da por enriquecimiento de su propia artesanía o por incorporación de otras artesanías en su proceso. Es un vector.

A través de las figuras 1 y 2, se puede observar el enriquecimiento en el puesto de trabajo al agregarle más elementos al mismo, tanto de su misma especialidad como introduciendo otras habilidades a ese mismo puesto de trabajo, lo que se traduce en un crecimiento profesional y personal así como en un incremento de su salario, todos ellos considerados elementos motivadores para ese trabajador. Esto a su vez representa una disminución en los costes de la empresa.

Con ese modelo diseñado, señala el Ing. Reimon, se calculó que se

reducirían las necesidades de artesanos de mantenimiento de 26 categorías contempladas en el tabulador del Contrato Colectivo a 8 solamente, con sólo definir la razón de ser de cada una e identificar las competencias básicas inherentes a la artesanía. Según lo expuesto en el desarrollo de este trabajo, esto conlleva a desarrollar una visión amplia, alejada del paradigma de la especialización impulsado desde los tiempos de Taylor.

Igualmente, señala que en modelo fue donde se introdujo el concepto del “ARTESANO INTEGRAL” quien

además de tener una visión amplia de la propia artesanía (tareas), se adscribía al proceso de mantenimiento relacionado con esta artesanía; por supuesto, es de notar que esta figura de mantenimiento que describe, es mucho más compleja y rica que la tradicional presentada y se presta para, dentro de parámetros de rentabilidad, generar un crecimiento vertical en la propia artesanía y horizontal en los requerimientos de otras artesanías para cubrir el proceso al cual debe estar adscrito.

Menciona que la riqueza de estas figuras permite establecer entonces, ascensos y grados dentro del mismo puesto a medida que se desarrolla el artesano en las dimensiones vertical y horizontal hasta llegar a la cima de su artesanía. Ello contrasta con el modelo tradicional de planes de carrera planteado desde principios del siglo XX y desarrollado hasta nuestros días, ya que, como señala Capella (2002)

La capacidad de planificar los recursos humanos, que le fue impuesta a la industria por los controles en tiempos de guerra, por primera vez en la primera guerra mundial, con el tiempo dio lugar a lo que ahora conocemos como la relación laboral tradicional. Las empresas tenían que salvaguardar el suministro de trabajadores para sus vastas operaciones integradas.

Sobre todo en las filas de directivos, las relaciones a largo plazo y

los sistemas de desarrollo interno, incluida la promoción. (19)

Retomando el tema, en el sentido de establecer figuras innovadoras, refiere el Ing Reimon que también una compañía transnacional líder de productos higiénicos, en su planta de Barquisimeto, estableció una jerarquía de 10 pasos que eran secreto industrial pero, que básicamente a través de éstos, el personal aumentaba su conocimiento de todo el proceso, aumentaba su responsabilidad y tenía aumentos en el proceso. Con esta experiencia testimoniada, se evidencia el cambio paradigmático en evolución que están dando las grandes compañías con el fin de romper con procesos que una vez fueron muy útiles pero, que a partir de los cambios experimentados por el entorno, cada vez se convierten en procesos desfasados de la nueva realidad.

Siendo las cosas así, se comprende, que la base fundamental del planteamiento referido, radica en un profundo sentido de pertenencia y conocimiento amplio del proceso productivo tanto desde el punto de vista técnico y aún desde el punto de vista comercial para la totalidad de los empleados, por ello distingue el Ing. Reimon en su testimonio que, este conocimiento del negocio en sí le da al trabajador una sensación de trascendencia de su responsabilidad, porque a cualquier nivel que actúe, él percibe que la actividad que desa-

rolla, por elemental que sea –algo así como encender o apagar una bomba o hacer mantenimiento a un motor– son actividades que se requieren para producir el “mejor y más vendido producto de limpieza del mercado”, es decir, relata: “él no es un señor de mantenimiento u operaciones, él realmente actúa en el negocio de los detergentes”.

El Ing. Reimon considera que estos cambios en la manera de enfocar la organización tiene diversas consecuencias, entre otras los requerimientos de niveles supervisorios disminuyen, la organización puede ser más plana, se incrementa drásticamente todo el proceso de adiestramiento, disminuye la cantidad de personas necesarias etc., Se incrementa la interacción de las personas entre sí, por lo que se requiere mayor atención al clima organizativo. Por otro lado las acciones en general son específicas para la organización. Esta práctica, para los efectos de este trabajo, es de gran relevancia porque puede servir como plataforma para el cambio hacia aquellas empresas como la estudiada, en donde no hay mayores posibilidades de ascenso en sus cadenas de mando pero cuentan con personal de hasta 20 años de antigüedad, muchos de ellos ocupando el mismo puesto de trabajo desde su ingreso.

Además agrega como nota marginal, que es importante establecer

en Venezuela, lo que es realmente un aumento salarial habida cuenta de la inflación. Adicionalmente las empresas por lo general ajustan el PVP de sus productos a la inflación, pero casi nunca se refleja esto en los salarios. Por otro lado, en el área de manufactura el elemento de costo más bajo es la nómina, por tanto los ajustes en ella en general tienen una afectación menor en costos, por lo que el salario y otros gastos de personal cuando son limitados se debe más a una limitación paradigmática que a un impacto económico importante.

Las limitaciones del modelo se ubican en los aspectos sindicales así como en las aplicaciones establecidas de los esquemas de supervisión; además representa un problema más en cuanto a romper paradigmas de capacitación y adiestramiento. Tendría que presentarse un cambio en los modelos mentales de la gerencia y en las prácticas que rigen el área de recursos humanos.

Es necesario mencionar que, la práctica del modelo fue imposible ejecutarla debido a un paro petrolero ocurrido en el país el cual tuvo como consecuencia la desincorporación del equipo de trabajo que lo gestionaba, así mismo se perdió toda la información escrita y la bibliografía que lo soportaba.

Si es una realidad que el modelo desarrollado como opcional para desarrollo profesional fue concebido para empresas complejas, esto no quiere decir que no se pueda modificar para empresas sencillas, es decir, medianas y grandes empresas así como las familiares como la que se toma como referencia. Las mismas podrían implementar propuestas creativas y frescas que permitan cambiar los paradigmas tradicionales establecidos, inclusive buscar opciones de crecimiento para sus trabajadores que si bien no estén adscritas específicamente a la parte técnica de los cargos o vinculados directamente a lo que hace, les permita un crecimiento personal de autoestima y de autovaloración, si mejora como persona, definitivamente mejorará en el cargo.

Por otro lado, bien señala Hamel (2008) que el modelo de gerencia de hoy es prácticamente el mismo diseñado por Taylor, Fayol, Mayo, Weber, Drucker (todos nacidos en el siglo XIX o principios del XX), modelos rígidos, jerarquías y reglas a las que el trabajador debía adaptarse, que las herramientas que se tienen para manejar las crisis son viejas, de un siglo o más y que el esfuerzo debe estar dirigido a innovar en gestión porque innovar en gestión es lo que va a dar más beneficios y durante más tiempo que el esfuerzo en innovar en productos o en servicios o en logís-

tica, es decir, es más importante como se hacen las cosas, como se gestionan las cosas que lo que se vende.

### **Reflexiones finales**

Se define el modelo de desarrollo profesional como elemento motivador para los trabajadores ya que el mismo es percibido como instrumento de crecimiento personal y realización profesional, además se considera como una de las estratégicas que posee la organización para desarrollarse, crecer y ser más competitiva en los actuales mercados.

Habida cuenta se toma a la estructura organizativa como contingente del desarrollo de carrera, en cuanto que tradicionalmente el desarrollo de carrera ha dependido únicamente de la estructura organizacional y de los niveles de los puestos de la organización, la cual es casi exclusivamente piramidal en el sector de la empresa observada para este trabajo, la misma es una empresa familiar de manufactura de alimentos. Su organigrama refleja una estructura conformada por cortas cadenas de mando sólo en sus áreas estratégicas y acentuada diferenciación entre administración y producción, esto viene a ser una barrera para el crecimiento vertical de sus trabajadores, los cuales tienen una media de 18 a 20 años de antigüedad. Esta realidad difiere de lo que se vis-

lumbra como el fin de las relaciones a largo plazo entre trabajadores y empresa a partir del cambio del contrato psicológico.

Se plantea como importante el estudio realizado en este tipo de empresas debido a que generalmente se ubican los modelos de desarrollo de carrera en las grandes corporaciones y se descuida su gestión en las empresas venezolanas de corte familiar, a pesar que las mismas son percibidas como motor fundamental de la economía del país, se señala la necesidad que tienen de contar con una gerencia efectiva que impulse modelos opcionales a los tradicionales a fin de favorecer su desarrollo productivo.

A partir de lo expuesto, se responde a la inquietud generada por la correlación existente entre la antigüedad de los trabajadores y la poca posibilidad de ascender hasta cargos estratégicos en este tipo de empresa con estructuras y gobiernos muy particulares sin modelos predefinidos, ello será posible a través de la perspectiva sobre paradigmas opcionales en el desarrollo de carrera, a partir una visión mucho más compleja y rica que la tradicional, la cual se presta para generar un crecimiento profesional en el mismo puesto de trabajo ya que permiten establecer ascensos y grados dentro del mismo cargo.

El establecer un sistema que permita a los trabajadores de la empresa crecer en el puesto y no a través de puestos, requiere cambios dramáticos en los paradigmas asociados a la manera de ver y percibir el trabajador, la importancia del adiestramiento, la estructura organizacional y la manera de actuar dentro de la empresa, así como los mecanismos de compensación.

La representación más alta de la empresa debe estar absolutamente convencida de esta necesidad y dada al cambio requerido en ellos para cambiar la empresa.

Enriquecer un puesto requiere necesariamente cambiar la “especialización” y tareas elementales e ir a una interpretación de las responsabilidades en torno a procesos.

Las empresas que han acometido estas transformaciones han disminuido costos, pero éste no debe ser el principal motor del cambio, porque adicionalmente han mejorado otros parámetros de la empresa como la motivación, la identificación con la empresa, el clima organizativo, la responsabilidad social de las empresas, la productividad, entre otros.

Por supuesto que esta propuesta se tropezará con limitantes establecidas por aspectos sindicales así como en las aplicaciones de los esquemas de supervisión; además representa un problema más en cuanto a romper



paradigmas de capacitación y adiestramiento. Tendría que presentarse un cambio en los modelos mentales de la gerencia y en las prácticas que rigen el área de recursos humanos. Se debe tratar de gestionar el cambio, todo cambio es difícil cuando hay que empezar a derribar barreras culturales, es difícil más no imposible.

Lo anterior se presenta como un reto para la gerencia venezolana, si los desafíos de hoy día, y en especial, de nuestro país son tan grandes, no se puede seguir gerenciando desde las propuestas basadas en modelos rígidos, jerarquías y reglas viejas importadas y con una data de más de un siglo. La empresa debe adaptarse a sus mejores colaboradores, nunca al revés, para ello será necesario diseñar propuestas frescas y originales, innovadoras y creativas de gestión que se adapten a la realidad de nuestro país.

### Referencias bibliográficas

- AREAS GALICIA, FERNANDO (2001). **El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento.** Fuente: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf> . Consultado; 05 de enero 2013.
- ARTÍCULOS – EMPRENDEDORES (2009). **¿La empresa familiar puede perder trabajadores con talento al observar que tienen un techo que no aceptan?**. Fuente: <http://www.emprendedores.cl/desarrollo/mantenedores/>

art\_indice.asp?art\_id=419. Consultado el 12 de mayo de 2012.

- BRUNET IGNACIO, BELZUNEGUI ANGEL, (2000). **Empresa y Estrategia en la Perspectiva de la Competencia Global**, Ariel Economía, España.
- BUSTILLOS, JUAN A. (1999) **Empresas familiares: el dilema entre gerencia profesional y vínculo familiar.** Debates IESA Volumen V, número I. Julio-septiembre 1999. Venezuela.
- CAMAGUEY, LUIS (2008). **Prácticas de Capital Humano Hoy.** DEBATES IESA. Volumen XIII. Número 4. 2008.
- CAPELLA, PETER (2001). **El nuevo Pacto en el Trabajo. Empresas y Empleados ante el Mercado de Hoy.** Ediciones Granica S.A, España.
- CHIAVENATO, IDALBERTO (2002). **Gestión del talento humano.** 5ta edición. McGraw-Hill Interamericana S.A. Bogotá Colombia.
- CONSULTORES V.M, 336. C.A. (2011). **La Empresa familiar (Parte I).** Fuente: <http://estrategias-empresariales.com/blog/?p=284>. Consultado; 05 de enero 2013.
- CORONA, JUAN (2012). **Manual de la empresa familiar.** Fuente: <http://books.google.es/books?id=EZDW4z-4zZEC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>. Consultado; 05 de enero 2013.
- COLINA Juan Manuel de la (2006). **Teoría bifactorial de Herzberg.** Monografía creada el día 31 de Julio de 2006. Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/adminrrhhcolina.htm>. Consultado; 18 de mayo 2012.

- CUSHAW, FABIANA (2012) **Pymes Venezolanas con potencial de “Punta de Lanza”**. Debates IESA, Volumen XVII, Número 4. Octubre-Diciembre 2012. Ediciones IESA. Editorial Arte. Venezuela.
- D'ANGELO HERNÁNDEZ, OVIDIO (2002). **El Desarrollo Profesional Creador (dpc) Como Dimensión del Proyecto de Vida En el ámbito profesional** (2002). REVISTA CUBANA DE PSICOLOGÍA Vol.19, No.2. Fuente: <http://www.dict.uh.cu/Revistas/PS2002/No.%202/Ps19202-3.pdf>. Consultado el 20 de mayo de 2012.
- DESSLER, GARY (1996). **Administración de Personal**, Sexta Edición, Prentice Hall, México.
- DOLAN SIMÓN, RANDALL S., VALLE RAMÓN (1999). **La gestión de los recursos Humanos**, Mc Graw Hill, España.
- FERNÁNDEZ, MARÍN, VELASCO ANA CRISTINA DE LLOREDA, MARÍA ISABEL (2005). **Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera**. Fuente: <http://www.articlearchives.com/education-training/curricula-apprenticeships-internships/577854-1.html>. Consultado el 27 de mayo de 2012.
- INE (Instituto Nacional de Estadística) (2004); **Encuesta sobre innovación tecnológica en las empresas 2004**. Fuente: [http://www.ine.es/daco/daco42/daco4221/ite\\_cues04.pdf](http://www.ine.es/daco/daco42/daco4221/ite_cues04.pdf). Consultado el 18 de mayo de 2012
- INE (2005); Directorio Industrial Táchira 2005. **Encuesta sobre innovación tecnológica en las empresas 2004**. Fuente: [http://www.ine.es/daco/daco42/daco4221/ite\\_cues04.pdf](http://www.ine.es/daco/daco42/daco4221/ite_cues04.pdf). Consultado el 18 de mayo de 2012
- KELIN E. GERSIK, DAVIS JHON A., MC COLLON HAMPTON MARION, LANSBERG IVAN (1997). **Empresas Familiares: generación a generación**. Primera edición. Editorial Mac Graw-Hill. Mexico.
- KOONTZ HAROLD, WEIHRICH HEINZ, CANNICE MARK (2008). **ADMINISTRACIÓN. Una perspectiva Global y Empresarial**, Mc Graw Hill, China.
- LEACH, PETER (1999). **La empresa familiar** Fuente: [http://books.google.es/books?id=mo6dJf9EuwAC&pg=PA60&lpg=PA60&dq=peter+davis+%2B+empresa+familiar&source=bl&ots=eu\\_QELYz2X&sig=NHAjbx1x8mjFoAF3vCviq=TCMVUZ\\_RGYes8ATh0oEg&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=peter%20davis%20%2B%20empresa%20familiar&f=false](http://books.google.es/books?id=mo6dJf9EuwAC&pg=PA60&lpg=PA60&dq=peter+davis+%2B+empresa+familiar&source=bl&ots=eu_QELYz2X&sig=NHAjbx1x8mjFoAF3vCviq=TCMVUZ_RGYes8ATh0oEg&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=peter%20davis%20%2B%20empresa%20familiar&f=false). Consultado el 05 de febrero de 2013.
- LOZANO LÓPEZ DE MEDRANO, CELIA (2007). **Ideología Política y Realidad Económica**, Pagès Editors/ Milenio. España
- MADRID DIGITAL (2009). **Los diez aspectos que más motivan a los trabajadores**. Publicado 27-04-2009 por El desarrollo profesional es lo que más motiva a los españoles. **Fuente:** <http://www.madriddigital.info/print.php?id=14824>. Consultado el 15 de mayo de 2012.
- MERTENS, LEONARD (2005). **Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral, el desafío de la empresa para: Aprender, innovar y competir**. Fuente: [www.chilecalifica.cl/prc/n-0\\_GestiondeRecursosHumanosLeonardMertens.doc](http://www.chilecalifica.cl/prc/n-0_GestiondeRecursosHumanosLeonardMertens.doc) -. Consultado el 25 de mayo de 2012.

- MINTZBERG, HENRY (1998). **La estructuración de las organizaciones**. Ariel Economía, España.
- MONTEFERRANTE, PATRICIA (2012). **ENTRE LA FAMILIA Y EL NEGOCIO. El desafío de gobernar una empresa familiar**. Debates IESA. Volumen XVII. Número 3. Julio-septiembre 2012. Venezuela.
- MOTA VANEGAS, CARLOS (2011). **PYMES venezolana y competitividad**. Fuente: file:///C:/Users/asus/Desktop/ARTICULO%20PLAN%20DDE%20CARRERA/PYMES%20venezolana%20y%20competitividad%20%C2%AB%20grandes%20Pymes.htm. Consultado el 15 de diciembre de 2012
- MUÑOZ, MARLY (2011). **Empresas familiares aportan hasta 85% de la producción nacional**. Fuente: [http://www.agenciadenoticias.luz.edu.ve/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2003&Itemid=164](http://www.agenciadenoticias.luz.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=2003&Itemid=164). Consultado: 18 de noviembre de 2012.
- PETER LAURENCE J. Y HULL RAYMOND, (1969). **The Peter principle**. William Morrow & Co. Inc.
- PINTO, JUAN MANZO (2002). **El legado de Frederick Irving Herzberg**. Revista Universidad EAFIT, octubre, noviembre, diciembre, número 128, universidad EAFIT, Medellín Colombia. Fuente: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/215/21512808.pdf>.
- SALAZAR (2012). **Empresas familiares**. Fuente: file:///C:/Users/asus/Desktop/IRMA%20UC/ARTICULO%20PLAN%20DDE%20CARRERA/Empresas%20Familiares%20%2092%25%20de%20las%20Empresas%20Venezolanas%20on%20Familiares.htm.
- VALDA, JUAN CARLOS (2011). **Venezuela: Empresas familiares aportan hasta 85% de la producción nacional**. Fuente: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/05/11/venezuela-empresas-familiares-aportan-hasta-85-de-la-produccion-nacional/>. Consultado el 12 de mayo de 2012
- VELANDRIA, LUZ (2005). **Empresas familiares: posibilidades de permanencia en el tiempo. Estudio de caso: empresa Infoquimic C.A.** Fuente: [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P560.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P560.pdf). Consultado el 25 de noviembre de 2012. mConsultado el 15 de enero de 2013.