



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

TEMA:

Análisis de la estructura organizacional de las Empresas Familiares de la ciudad de Guayaquil en función de sus características.

AUTORA

Leida Zeneida, Chiriboga Coello

**Previo a la obtención del Grado Académico de:
Magíster en Administración de Empresas**

TUTORA:

Ing. Yanina Bajaña Villagómez, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ingeniera, Leida Zeneida Chiriboga Coello**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Yanina Bajaña Villagómez, Mgs.

REVISORA

Econ. Laura Zambrano Chumo, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Econ. María del Carmen, Lapo Maza, PhD.

Guayaquil, 4 de enero del 2019



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Leida Zeneida Chiriboga Coello

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **Análisis de la estructura organizacional de las Empresas Familiares de la ciudad de Guayaquil en función de sus características**, previo a la obtención del **Grado Académico de Magister de Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, 4 de enero del 2019

LA AUTORA

Ing. Leida Zeneida Chiriboga Coello



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
AUTORIZACIÓN**

Yo Leida Zeneida Chiriboga Coello

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación Maestría en Administración de empresas** “Análisis de la estructura organizacional de las Empresas Familiares de la ciudad de Guayaquil en función de sus características”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 4 de enero del 2019

LA AUTORA

Ing. Leida Zeneida Chiriboga Coello

Agradecimiento

El presente trabajo de investigación lo dedico en primer lugar a Dios, por guiar mi vida y darme fortaleza y colocar en este proyecto a personas que aportaron con su conocimiento para culminarlo con éxito, sin él nada tendría, gracias Padre Celestial. A Andrés, Manuel y la mamá Piedad por su amor, confianza y apoyo incondicional para continuar, cuando me sentía vencida con este propósito; no podía faltar mi gratitud a toda mi familia quien siempre está presente en mi vida.

Deseo agradecer además a las autoridades de la Universidad, en especial a la Ec. Carmen Lapo, docentes, personal administrativo y compañeros con quienes compartí gratos momentos a lo largo de este tiempo dedicado a la maestría y cada una de las personas que con su conocimiento y buenas intenciones aportaron a este trabajo de investigación.

Ing. Leida Zeneida Chiriboga Coello

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación lo dedico en primer lugar a Dios, a mi hijo Andrés, quien es la inspiración para cada uno de mis emprendimientos, a Manuel por estar presente en mi vida y darme aliento para seguir adelante, a mí Madre, por su amor y confianza, quien me ha acompañado en cada paso que he dado en mi vida y por enseñarme, que las cosas difíciles son las que mayor satisfacción nos brindan.

A todos y cada uno de los miembros de mi familia que siempre me han apoyado en todos mis emprendimientos y por ser parte de mi vida y cada una de las personas que me apoyaron, gracias.

Ing. Leida Zeneida Chiriboga Coello

Tabla de contenido

Introducción.....	2
Antecedentes.....	5
Problema de la Investigación.....	6
Campo de acción	8
Objeto de estudio	8
Justificación.....	9
Objetivos de la investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos	11
Preguntas de Investigación.....	11
Marco Teórico - Conceptual.....	12
Empresa	12
Pequeña empresa.....	13
Mediana empresa B:	13
Grandes:	14
La empresa Familiar	14
Concepto y características de las empresas de familiar	14
Calidad en las empresas de familia	17
La excelencia en la Empresa Familiar	17
Características de las empresas de familia	19

Fortalezas y debilidades de las empresas familiares	21
Desventajas de las empresas familiares	24
Modelo de la Empresa Familiar	26
Patrimonio de la empresa y de la familia.	28
Sucesión	28
Organización.....	33
La organización como un sistema de flujo.....	41
Coordinación formal	41
Coordinación informal.....	41
El Organigrama	42
La organización como un sistema	45
Cultura Organizacional	46
Características de la cultura	48
Liderazgo.....	49
Para Agüera (2004), sin embargo, los resume en “influencia, apoyo, esfuerzo voluntario y el cumplimiento de metas” (p. 28).	50
Estilos de Liderazgo.....	50
Constitución de la Republicas del Ecuador	55
Capitulo II.....	57
Marco Referencial	57
Marco Metodológico	64
Diseño de la Investigación.....	65

Instrumento	66
Población y muestra.	67
Recopilación de los datos:.....	70
Revisión de los datos:	70
Capítulo IV	71
Resultados y Discusión.....	71
Análisis, interpretación y discusión de resultados	71
Análisis e interpretación de resultados de los constructos de la estructura organizacional.....	86
Conclusiones.....	111
Recomendaciones	113
Apéndices	122
Instrumento	123

Índice de figuras

Figura 1 variable de clasificación por tamaño de empresas.....	12
Figura 2 Modelo de empresa.....	25
Figura 3 Factores externos, modelo de proceso de sucesión.....	31
Figura 4 Estructura organizacional	35
Figura 5 Modelo de orgsnización.....	41
Figura 6 Tipos de liderazgo.....	50
Figura 7 Histograma de la edad de los encuestados.....	71
Figura 8 Imagen corporativa y responsabilidad social.....	86
Figura 9 Planes y análisis estratégicos	87
Figura 10 Habilidad de respuesta a las condiciones cambiantes.....	88
Figura 11 Flexibilidad de la estructura organizacional	89
Figura 12 comunicación y control gerencial	89
Figura 13 calidad de los productos, exclusividad	90
Figura 14 lealtad y satisfacción en el servicio o producto recibido	91
Figura 15 control del ciclo de vida producto/servicio.....	91
Figura 16 barreras ingreso de productos	92
Figura 17 acceso a organismos privados y públicos	92
Figura 18 variedad en la línea de productos.....	93
Figura 19 capacidad financiera	93
Figura 20 liquidez/disponibilidad de fondos propios.....	94
Figura 21 condiciones para competir en el mercado.....	94
Figura 22 capacidad de satisfacción a los clientes	95
Figura 23 habilidades para demanda mercado	95
Figura 24 habilidad técnica y de servicio.....	96

Figura 25 evolución de las ef	97
Figura 26 aplicación de procesos	97
Figura 27 programa de entrega de productos/servicios.....	98
Figura 28 relación coordinada entre áreas.....	98
Figura 29 nivel académico	99
Figura 30 experiencia técnica.....	100
Figura 31 serntido de pertenencia	101
Figura 32 motivación	101
Figura 33 sucesión o traspaso generacional	101

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Superposición de los sistemas de las empresas familiares</i>	44
Tabla 2 <i>Comparación de resultados: Galicia-Cataluña-Portugal</i>	57
Tabla 3 <i>Datos estadísticos</i>	68
Tabla 4 <i>Análisis de la estructura organizacional de las EF en función de sus características</i>	69
Tabla 5 <i>Estado Civil</i>	71
Tabla 6 <i>Edad</i>	71
Tabla 7 <i>Género de los encuestados</i>	72
Tabla 8 <i>1.- ¿Tiene la empresa familiar (EF) una imagen corporativa y responsabilidad social?</i>	73
Tabla 9 <i>2.- ¿En su EF se efectúan planes y análisis estratégicos?</i>	73
Tabla 10 <i>3.- ¿Ante la competitividad del mercado existe habilidad de respuesta a las condiciones cambiantes?</i>	74
Tabla 11 <i>4.- ¿Los procesos de la organización se manejan con flexibilidad en su estructura organizacional?</i>	74
Tabla 12 <i>5.- ¿Dentro de la organización existe comunicación y control gerencial?</i>	75
Tabla 13 <i>6.- ¿Con relación al mercado, existe calidad de los productos, exclusividad?</i>	75
Tabla 14 <i>7.- ¿Los clientes de las EF reflejan lealtad y satisfacción después de haber recibido el servicio producto?</i>	76
Tabla 15 <i>8.- ¿Con relación a los productos o servicios que ofrece la EF, se lleva un control del ciclo de vida del producto y su reposición?</i>	77
Tabla 16 <i>¿Considera que existen barreras en el ingreso productos para la comercialización?</i>	77
Tabla 17 <i>10.- ¿Considera que es de fácil acceso a los organismos privados y públicos?</i>	78
Tabla 18 <i>11.- ¿Considera usted que tiene variedad en su línea de productos?</i>	78

Tabla 19 12.- <i>¿Considera que es fácil el acceso a líneas de crédito en la banca privada? ..</i>	79
Tabla 20 13.- <i>¿La EF cuenta con liquidez o disponibilidad de fondos internos?.....</i>	79
Tabla 21 14.- <i>¿La EF está en condiciones de competir con precios con relación al mercado?</i>	79
Tabla 22 15.- <i>¿La Inversión de capital de la EF dispone de capacidad para satisfacer la demanda de productos o servicios?</i>	80
Tabla 23 16.- <i>¿La EF cuenta con las habilidades de mantener el esfuerzo ante la demanda del mercado?</i>	80
Tabla 24 17.- <i>¿La EF cuenta con habilidad técnica y de servicio?</i>	81
Tabla 25 18.- <i>¿Cree usted que la EF está preparada para la evolución en el paso del tiempo?</i>	81
Tabla 26 19.- <i>¿Cree usted que es necesario el uso de procesos administrativos para la mejora continua de la empresa?</i>	82
Tabla 27 20.- <i>La EF cuenta con métodos y/o programas para la entrega eficiente de productos/servicios?.....</i>	82
Tabla 28 21.- <i>¿La relación entre los diversos departamentos de la EF se realiza de manera coordinada?</i>	83
Tabla 29 22.- <i>¿Cree usted que es importante tener un nivel académico para el desarrollo de actividades?.....</i>	83
Tabla 30 23.- <i>¿Consideras relevante tener experiencia técnica para el manejo de los recursos de las EF?</i>	84
Tabla 31 24.- <i>¿Los miembros de la EF tienen sentido de pertenencia?</i>	84
Tabla 32 25.- <i>¿Dentro de la organización y el manejo de recursos, considera usted importante la motivación?</i>	85
Tabla 33 26.- <i>¿Considera usted que la sucesión o traspaso generacional debe darse?</i>	85

Resumen

El propósito de la presente investigación es establecer las características de una empresa familiar utilizando un método comparativo determinando posibles divergencias con los patrones de comportamiento, definidos en este tipo de negocio y su inherencia en la estructura organizacional; por lo que, el estudio estará dirigido a las empresas de familia de la ciudad de Guayaquil, para lo cual, se eligió el presente estudio de investigación, por presentar particularidades diferentes a las organizaciones no familiares y por considerarse relevante su aporte a la económica del país y a la generación de empleo formal.

El trabajo se basa en un estudio cuantitativo con un diseño de investigación no experimental de carácter transversal, como instrumento de análisis se utilizó un cuestionario que permitió recolectar los datos, a fin de alcanzar resultados coherentes a los objetivos de la investigación. A pesar de carecer de suficientes datos, debido a que la muestra es relativamente menor a la población, los resultados obtenidos ayudan a tener una visión de cómo las particularidades de las empresas definen su estructura organizacional, tal como el manejo de la misma, por una sola persona, generalmente padre-fundador, quien transmite valores y creencias a los miembros, quienes pertenecen a una misma familia, ideales que dejan huellas en ellos, transformándose en una marca y en el caso de este tipo de negocio en imagen corporativa, con un alto sentido de pertenencia, debido a la dedicación y sacrificio que ponen en su trabajo, siendo esta una de sus fortalezas.

Es importante resaltar que, dentro de los resultados derivados, se aprecia que estas no están preparadas para el traspaso generacional, convirtiéndose en una amenaza para su permanencia y continuidad en el tiempo. Sería interesante contrastar estas valoraciones en un estudio posterior, tomando una muestra mayor, para corroborar que las características de la empresa familiar inciden en su estructura organizacional.

Palabras claves: Empresa, empresa familiar, características, estructura y cultura organizacional.

Abstract

The purpose of this research is to establish the characteristics of a family-owned business, by means of the application of a comparative method to determine possible differences in regard to behavior patterns of this type of business and present in the organizational structure. Therefore, the present study focuses on businesses located in the center of the city of Guayaquil. This study was conducted since this type of businesses display particular features when contrasted with regular businesses and because of its important contribution to the country`s economy and formal employment generation.

This study is based on a quantitative approach with a non-experimental research design of transversal nature. A questionnaire was applied as an instrument of analysis and to collect the data, in order to obtain coherent results and reach the study`s objectives. Despite of the lack of enough data, resulting from the fact that the sample was relatively smaller than the target group, the results obtained help to raise a panorama of how particular features of businesses define their structure, like its management by a single person , usually father-founder, who transmits values and beliefs to its employers, and who belong to the same family; ideals that leave traces in them, becoming, in this way, a brand, and in the case of this type of business, in corporate image, with a high sense of belonging, due to the dedication and sacrifice put into their work, this becoming one of their strengths.

It is important to note that the derived results shed some light that on the fact that this type of businesses are not prepared for the generational transfer, becoming a threat to their permanence and continuity over time. It would be interesting to contrast this assessment in later studies, taking a larger sample, in order to corroborate that the characteristics of the family-owned businesses affect their organizational structure.

Keywords: Company, Family-owned Business, Characteristics, Structure and Organizational Culture

Introducción

Para entender lo que son las PYMES el Instituto Nacional de Estadística y de Censos (INEC), las agrupa como pequeñas y medianas empresas y esto va acorde a su volumen de venta o producción y número de empleados. En el Ecuador las organizaciones pequeñas y medianas tienen diversidad de actividades económicas tales como: comercio, industrias, transporte, hotelería, financieras, inmobiliarias, enseñanza, salud, otros servicios, entre otros (DIEE, 2016).

Siendo las PYMES uno de los orígenes del crecimiento social en el país, debido a que forman parte de la producción de riqueza y empleo, en ocasiones se catalogan estas organizaciones familiares como pequeña y mediana empresa, sin considerar que un gran número de las actividades comerciales de un país son negocios de familias, a esto se le adiciona que las confunden con cualquier tipo de emprendimiento “individual” o “artesanal” que los individuos inician para cubrir las necesidades económicas de su hogar (Molina, Botero & Montoya, 2017).

La inseguridad derivada por el marco legal y el emprendimiento asociado al comercio, colaboraría a que los lazos familiares predominen en medio de los negocios, en esencia la familia aporta capital físico y humano, donde se mezcla no solo lo familiar con lo laboral, sino el capital social con el patrimonio familiar (Basco, 2006).

Partiendo de esta premisa, la empresa familiar difiere de las no familiares por una serie de aspectos, entre los cuales, la dirección y la propiedad se centraliza en un conjunto de personas con vínculo de consanguinidad y el deseo de traspasar el negocio a las siguientes generaciones, por consiguiente, es necesario ser capaz de determinar los valores y creencias que orientan las conductas de su fundador, la familia y su estructura en general, razón por la cual, resulta de interés investigar el esquema organizacional, en función de sus características. Como lo aseguró Tàpies (2011), este tipo de negocio es complejo, debido a la

combinación de 3 sistemas: empresa, propiedad y familia que se relacionan entre sí, y que figuran como dirección general, junta general de accionistas y el consejo de familia, que no muchas veces se cumplen; razón por la cual estas organizaciones invita a realizar un estudio específico del manejo de la organización y su estructura organizacional.

Otros estudios mencionan que no hay mayor diferencia entre las empresas familiares de las no familiares, por lo que, Quejada y Ávila (2016) aseveraron que los componentes que conforman las empresas familiares son los elementos claves para los nuevos procesos de globalización de la economía, apoyados a su rol como generadores de empleos y procesos de emprendimiento, es entonces que estas organizaciones constituyen un mecanismo de valor agregado y de crecimiento.

En base a lo antes mencionado, el presente trabajo de investigación tiene el propósito de conocer y analizar las características que precisan a una empresa familiar, definir el comportamiento y cultura organizacional en este tipo de negocio y su inherencia en la estructura organizacional, por lo que, este estudio está dirigido a las empresas de familia de la ciudad de Guayaquil.

Para diagnosticar el objetivo, se efectuó una investigación cuantitativa, a través de una encuesta a los miembros de las compañías y su propietario que puedan contribuir en los resultados de la investigación. En el Capítulo I se desarrollan los diferentes conceptos y teorías de la empresa familiar, además del abordaje de la reseña de sus características seguida de la estructura y la cultura organizacional, definiciones y exposición de investigaciones que reflejan aquellos elementos que contribuyen al éxito y continuidad de esta. De igual forma se especificará dentro del marco teórico cada uno de los términos que se utilizarán a lo largo del presente trabajo investigativo, seguido por el marco legal que contiene los artículos de la Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de la Producción que rigen y administran y que han permitido estandarizar la exposición de la información legal y

financiera de las empresas incluyendo a las EF (Empresas Familiares), incorporado como medidas formales de trabajo.

En el Capítulo II. se muestra la trascendencia que ha tenido la ciencia y el detalle de los diferentes criterios de la investigación, continuando con el Capítulo III donde se desarrolla el marco metodológico, en el cual se expone el diseño de investigación cuantitativo; así como las variables que se utilizarán para el desarrollo de este proyecto y finalmente, se mostrará los resultados del estudio de campo, los cuales permitirán conocer sobre la percepción de los miembros encuestados, sobre las particularidades de la compañía y conocer si, sus características tienen incidencia en la estructura organizacional, lo cual se desarrollará en el Capítulo IV seguido por las conclusiones y recomendaciones que se abordará al final de la investigación.

Antecedentes

Históricamente, las primeras estructuras organizacionales formaron una extensión del sistema familiar, más la atención a este tipo de empresas ha sido poca con relación a su importancia en la generación de empleo y el desarrollo económico de un país. Se conoce a la familia como la primera organización humana, por lo que figura como la estructura empresarial más antigua (Barroso & Barriuso, 2014). En el mundo existe un gran número de empresas familiares que aportan al crecimiento productivo de la economía mundial y en especial en los países que operan. Gómez-Betancourt, Betancourt y Zapata (2012) aportaron que en países desarrollados este tipo de empresas representan el 80%, y un 98% de países en vía de desarrollo. Estos además manifestaron que, en Estados Unidos, las empresas familiares (EF) se sitúan en un 90% de las empresas y producen sobre el 40% del PIB, alrededor del 50% de la generación de empleo y un 78% de nuevos puestos de trabajo.

En cuanto a los países de América Latina, Gómez-Betancourt et al. (2012) aseveraron que el número de empresas familiares puede ser similar, debido a que al menos nueve de cada diez empresas pertenecen o pueden asociarse con grupos familiares.

Poza (citado por Gómez-Betancourt et al., 2012) afirmó que las empresas familiares en países de América Latina son responsables del 64% al 75% del PIB, porcentaje que varía según el país. Este análisis reflejó que su rentabilidad anual es mayor en comparación con empresas no familiares. Asimismo en el caso de Ecuador, Pardo (2013) refirió que de las 500 empresas más grandes del Ecuador, el 77% son familiares y con relación a las MIPYMES, el 100% por definición son familiares y de las pequeñas y medianas el 90%. Además, este tipo de negocio genera un aproximado de 1.6 millones de empleos, lo cual representa alrededor del 93% de empleo formal y un PIB del 51%, datos tomados en el año 2012 (Icaza & Yance, 2015).

En investigaciones relacionadas a la caracterización de las empresas familiares Segovia (2013), consideró que:

La cultura que presentan es relevante y dentro de sus particularidades se encuentra: la dependencia excesiva por parte de los trabajadores hacia el fundador, la reacción lenta hacia los cambios, su influencia en el proceso de toma de decisiones, la falta de preparación y desarrollo para futuros líderes. El sentimiento de inferioridad e incompetencia por parte de los miembros de la familia y trabajadores y la tendencia a concentrar el poder en un solo individuo: el fundador. (p. 83)

Por todo lo antes expuesto, la autora considera relevante el estudio de las empresas familiares en la ciudad de Guayaquil, conocer la gestión administrativa, estructura y cultura empresarial implementadas; empero, antes de hablar sobre el esquema organizacional, es importante empezar caracterizando a este tipo de negocios, debido a que son muchas las definiciones que diversos autores realizan al tratar a estas organizaciones, con la intención de facilitar el análisis de la compañía en función de sus particularidades.

Por lo que, la presente investigación pretende determinar y analizar las características de la Pyme familiar y su relación con la estructura organizacional.

Problema de la Investigación

Los emprendimientos familiares y los negocios nacen por diferentes motivaciones, donde la primicia de la familia se relaciona con el cuidado y desarrollo de sus miembros que es la meta primordial de este tipo de empresas, donde las oportunidades y recompensas son iguales para cada uno de sus miembros, en cambio que las organizaciones no familiares ven por la producción y el rendimiento económico de los accionistas y su supervivencia (Lockward, 2013). Partiendo de esta premisa, entender de qué manera se relaciona la cultura familiar con las estrategias y estructuras empresariales puede ayudar a las familias

propietarias de empresas a comprender mejor su propósito de propiedad (Carlock & Ward, 2003).

Consolidar una empresa familiar no es fácil, aquellos que emprenden deben afrontar años de esfuerzo, de mucho trabajo, de sacrificio. Para aquellos que ya tienen su negocio cimentado, recordar el pasado suscita satisfacción y lucha (Steckerl, 2006). Por lo antes expuesto, ninguna empresa es igual a otra, podrá ofrecer los mismos servicios o productos, pero cada una tiene su propia historia, que la hace única; es por eso, que no existe un modelo o esquema para dirigirla, sin embargo se podría replicar algún modelo de gestión que haya tenido éxito en el desarrollo de la organización; por lo que, se considera relevante realizar estudios de cómo el comportamiento organizacional de una empresa de familia influye en su gobierno corporativo.

Por otra parte, se considera relevante el estudio de la estructura organizacional de las empresas familiares, tomando en consideración lo expuesto por Chiavenato (2004), en que cada organización tiene una estructura organizacional en función de sus objetivos, de su tamaño, de coyuntura que atraviesa y de la naturaleza de los productos o servicios que ofrece, es decir que no existen dos organizaciones idénticas. Una forma de conocer en qué forma la visión y los valores de la familia se enlazan a la estrategia y al desarrollo de los negocios (Ward, 2004). Trabajo de investigación de diferentes autores presentan a las empresas familiares del mundo, como entidades fortalecidas financieramente que aportan riqueza a un país y que son generadoras de empleo, por otra parte se habla de la cultura empresarial que este tipo de negocio cuenta, consecuentemente conocer a las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil procura efectuar un estudio de los modelos administrativos empleados por esta organizaciones, su modelo de gestión, cultura organizacional y por qué no el estudio de su comportamiento organizacional, además de la diferentes situaciones que se les presentan a lo

largo de su vida, su relación familia, empresa y propiedad, su permanencia en el tiempo y por último y no menos importante la sucesión de la dirección cuando su fundador se retira.

Otra de las inquietudes que se presentan en las empresas familiares, se encuentra en el área de recursos humanos donde su personal la compone una o varias familias y por ser una de las áreas más sensibles dentro de cualquier empresa, son muchos los factores a considerar, entre ellos se destacan la cultura existente dentro de la organización y su estructura organizacional, las características ambientales externas e internas, funciones y procesos a más de un sin número de variables. Se considera que una buena comunicación podría ser la clave para salir adelante a nivel empresarial y esto conllevaría a una beneficiosa relación interpersonal; así como estén informadas en lo referente a la empresa para el cumplimiento de metas y objetivos planteados por la empresa, es necesario además que los individuos estén conscientes que los problemas de la familia no deben trascender a la compañía y viceversa.

Por lo antes expuesto y debido a la identificación de la necesidad de caracterizar las empresas familiares en la ciudad de Guayaquil y conocer si existe relación entre sus particularidades con la estructura organizacional implementada en este tipo de negocio, para lograr una gestión rentable y sostenible en el tiempo, se propone este proyecto de investigación.

Formulación del Problema

¿Las características o particularidades que presentan las empresas familiares inciden en su esquema organizacional?

Campo de acción

Empresas familiares de la ciudad de Guayaquil

Objeto de estudio

Las características de las empresas familiares, su estructura organizacional.

Justificación

El presente estudio tiene una utilidad teórica e implicaciones prácticas para las personas que intervienen en las empresas familiares. La empresa familiar no solo se muestra como un espacio de investigación histórica, sino que, en la actualidad participa activamente en el crecimiento económico social de los países desarrollados y en vías de desarrollo, generando riqueza a través de la producción de productos, vale la redundancia, comercial y de servicios. Para evaluar la existencia de las empresas familiares en las economías centrales, se necesita conocer sobre su existencia y como se administran. Los negocios de familia para Basco (2006) no solo es tema de estudio de investigación como tal, sino también por el papel activo que efectúa en el desarrollo económico-social y la generación de empleo. Aseveración que comparte Press (2011) que: “quizás las empresas familiares no sean las más importantes al momento de las grandes decisiones de la economía mundial, pero si, son el motor que impulsa cualquier economía” (p. 22). Tàpies (2011) considera que, a diferencia de las empresas no familiares, estas entidades por su influencia familiar implementan sus estrategias a largo plazo, debido a que estas no centran su atención en los resultados financieros a corto plazo, motivo por el cual generan mayor rentabilidad.

Otro de los desafíos que presentan las empresas familiares hace alusión a las investigaciones de normas que determinen el comportamiento de las personas dentro de la organización con el deseo de sustentar la continuidad de estas. Es importante mencionar lo expuesto por Fernández (1999) sobre el valor de las empresas familiares y su incidencia, en el lugar donde se encuentran. Como ejemplo Fernández (1999) manifestó que:

El verdadero motor de la economía española se encuentra en crisis, debido a la competencia de las multinacionales y la escasa ayuda que recibe de las diversas administraciones, sino fundamentalmente, el mayor peligro que ataca la subsistencia de las EF es el fallecimiento del empresario fundador de la empresa, lo que provoca

una amenaza estructural en su continuidad, difícilmente estas empresas llegan a la tercera generación. (p. 17)

Criterio que comparte Tàpies (2011) que uno de los retos que deben afrontar las empresas familiares, es mantener el compromiso de sus miembros con la idea de empresa de familia y mantener la unidad y armonía familiar, que no es otra cosa que la continuidad del negocio por parte de sus miembros y que los una no solo la consanguinidad, sino también lazos afectivos con un fuerte sentido de pertenencia.

Tomando en cuenta la creciente globalización de los negocios, la fuerte competencia mundial, el desarrollo de conceptos como productividad, calidad, competitividad, etc., y considerando la literatura anterior e investigaciones realizadas del número de empresas familiares existentes en la ciudad de Guayaquil, se considera relevante levantar información relacionada a la administración de estas compañías, a fin de conocer el manejo de la empresa administrativa y financieramente, su esquema organizacional, sus lazos familiares, con el fin de efectuar un análisis de las características de las empresas familiares, si las define y cuál es la relación existente con su estructura organizacional. Partiendo de esta premisa, el estudio de este tipo de organización será de gran aporte para el campo de la ciencia, economía y la sociedad. Es pertinente compartir lo aseverado por Daft (2010): “una empresa solo puede ser productiva, cuando el valor que crea es más alto que el costo de los recursos” (p. 14).

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar la estructura organizacional de las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil, para conocer sus características en función a la optimización de sus particularidades en el desarrollo de los negocios.

Objetivos Específicos

1. Sistematizar el marco teórico sobre las definiciones, antecedentes y teorías relacionadas con las Empresas Familiares que contribuyan a la estructura organizacional.
2. Aplicar una investigación cuantitativa, a través de un análisis exploratorio-descriptivo para identificar las estructuras organizacionales de la empresa familiar.
3. Recopilar información de las características comunes de una empresa familiar a través de la aplicación de un cuestionario y de herramientas estadísticas para verificar la incidencia en el desarrollo empresarial.

Preguntas de Investigación

Para el presente estudio de investigación es necesario formular las siguientes preguntas, cuyas respuestas se realizarán a través del desarrollo en sus diferentes capítulos:

1. ¿Percepción que tienen las personas sobre las empresas familiares?
2. ¿Cómo se reconocen a las empresas familiares?
3. ¿Qué estructuras organizacionales tienen las empresas familiares y cómo funcionan?
4. ¿Las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil establecen su estructura organizacional en función a sus características?

Capítulo I

Marco Teórico - Conceptual

En este capítulo se definen las bases teóricas y conceptuales que sustentan el presente trabajo de investigación, conceptos de empresas familiares y no familiares, características, estructura organizacional y la cultura de este tipo de negocio.

Empresa

El Instituto Nacional de Estadística y Censo, a través del Directorio de Empresas - DIEE, citó a la Comisión Económica para América Latina y El Caribe - CEPAL (2003) que la empresa es “una unidad organizativa que realiza actividades económicas en uno o varios lugares, con autonomía en la toma de decisiones de mercadeo, financiamiento e inversión. La empresa puede corresponder a una única unidad legal” (2016, p. 7).

Corona (2005) manifestó que la empresa es una organización:

Económica con capacidad de transformarse continuamente, inicia desde su creación, va desarrollando para posteriormente consolidarse. Esta evolución puede acoger muchas formas: no tener continuidad, venderse y pasar a otros propietarios, puede integrarse o fusionarse con otra compañía, puede ampliarse y crear nuevas empresas, etc. En cualquier caso, su evolución dependerá de su capacidad de adaptarse al mercado y su competencia en su capacidad para adoptar modelos de gestión y de producción funcionales a las necesidades económicas y sociales de su entorno. (p. 31)

En base a lo antes expuesto una empresa es una organización que se basa en la capacidad de las personas en comunicarse y trabajar en equipo para alcanzar un objetivo común, que puede ser financiero o social, utilizando los recursos existentes en el negocio.

Según la Comunidad Andina Naciones (CAN), a través del Directorio de Empresas y Establecimientos -DIEE (2016) clasifica a las empresas como grandes, medianas, pequeñas y

microempresas según el volumen anual de ventas (V) y por el número de personas que ocupan una plaza de trabajo (P) (p. 9), tal como se observa en la Figura 1:

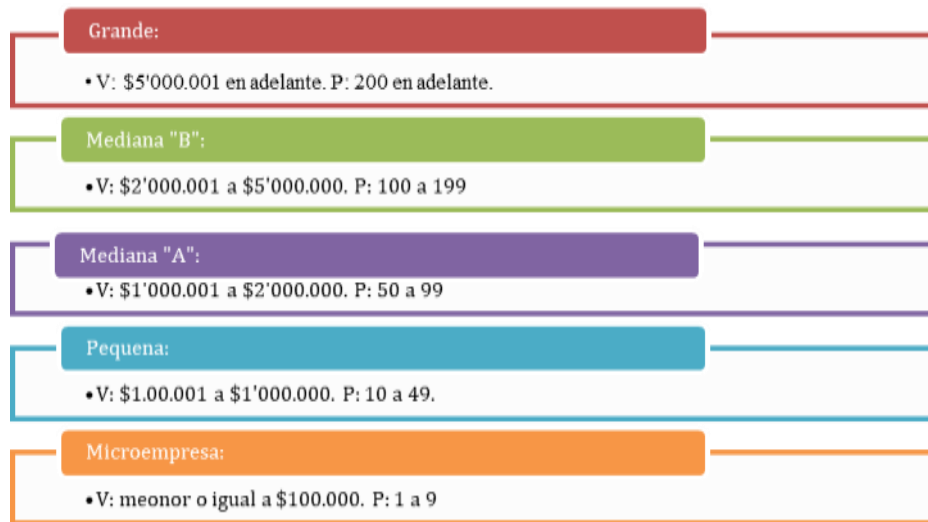


Figura 1 Variable de Clasificación por tamaño de Empresas
Tomado de Directorio de Empresas - DIEE (2016, p. 9)

Se consideró relevante realizar una descripción de la figura anterior donde explica al detalle la clasificación de las pymes.

MIPYMES

Es un sistema de indicadores de unidades productivas individuales o asociadas, establecidos por segmentos...

Microempresa

Es aquella organización que cuenta entre 1 y 9 empleados, con un valor de venta o ingreso bruto anual menor o igual a cien mil dólares de los Estados Unidos de América...

Pequeña empresa

Este tipo de negocio tiene un valor de ventas de cien mil a un millón de dólares de los Estados Unidos de América y entre 10 y 49 trabajadores...

Mediana empresa B:

Es aquella empresa que cuenta entre 100 y 199 empleados, con un valor de ventas de dos millones a cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América...

Grandes:

Este tipo de negocio tiene de 200 empleados en adelante, con un valor de ventas mayor a cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América. (DIEE, 2016, p.9) En otras palabras, se trata de un estudio de todo lo concerniente a la gestión administrativa, es el detalle y exposición de la naturaleza, tipo, estructura, proceso y funciones de las organizaciones para mantener e incrementar su efectividad, donde la estructura organizacional norma las tareas y funciones; así como el control que se debe ejercer, a través de la autoridad y los controles.

La empresa Familiar

La empresa familiar según Corona (2005) tiene su propia identidad como organización, las mismas particularidades como cualquier otro negocio, la diferencia consiste en que su personal y fundador corresponde a una familia o grupo familiar.

Concepto y características de las empresas de familiar

Es importante mencionar que, en el acontecer del mundo, las empresas familiares han sido las organizaciones empresariales más antiguas, siendo en la mayoría de los casos, el apoyo al crecimiento en las grandes crisis estructurales (Quejada & Ávila, 2016). Hay que mencionar además lo que refirió Steckerl (2006) que: “La empresa familiar es una fusión de dos sistemas o dos instituciones, el familiar y el empresarial. El sistema familiar es profundamente emocional, mientras que el empresarial es de base laboral” (p. 5).

Una empresa familiar surge cuando uno de los integrantes de una familia, generalmente padre-fundador decide invertir y emprender para mejorar la situación económica de su familia, donde todos los miembros del hogar participarán en la administración, y el deseo que esta perdure en el tiempo. La empresa familiar se concibe con la idea de que la administración y la dirección se mantenga en el mismo grupo familiar, es decir que sus herederos continúen con sus ideales y el negocio, donde deben aprender a

trabajar juntos, ser un equipo de trabajo, resolver las diferencias y posiciones en el caso de que susciten debido a que cada individuo tiene sus propios criterios y pensamientos, circunstancias que pudieran poner en peligro el desarrollo de las actividades, incluso afectando la continuidad de la organización, por lo cual se debe fijar normas que ayudarán a resolver o minimizar conflictos personales o laborales.

Autores estudiosos en el tema de empresas familiares, tales como Dyer (1986), Gallo y Villaseca (1996), Ward y Dolan (1998), Gallo y Domenec (2004), ratificaron en su explicación que existen particularidades en este tipo de negocio como es: primero que, el porcentaje mayor de la propiedad está en manos de una familia, segundo que, los miembros de la familia participan en la gestión del negocio y en la toma de decisiones y tercero y último, se proyecta la transferencia generacional (Molina, Montero & Montoya, 2017).

Las empresas de familias tienen particularidades frecuentes como es el manejo de esta por parte de sus dueños o su fundador y la injerencia de sus miembros en la toma de decisiones lo que ocasiona obstáculos para una buena gestión administrativa y financiera: generalmente los éxitos o fracasos de la empresa afectan el ambiente familiar. Con relación al tamaño de este tipo de empresas, suelen ser en su gran mayoría Pymes, lo que le ayuda en ocasiones a adecuarse a los cambios de su entorno y en algunos casos presentan dificultades para preverlos (Molina et al., 2017).

De acuerdo con estudios realizados, el mayor obstáculo que presentan las empresas de familia, es el manejo de la gestión y el proceso de sucesión generacional, de acuerdo con Betancourt, Gómez, López, Pamplona, Beltrán, Arenas y Rico, citados en (Molina et al., 2017). Aseveración que comparten Quejada y Ávila (2016) que la diversidad de conceptos se relaciona, principalmente, con la dificultad para establecer límites entre el lazo familiar, nivel de control y tiempo de posesión de la empresa. Lozano (2000), como se citó en Quejada y Ávila (2016), consideró a la empresa familiar como “Un tipo de unidad empresarial que suele

operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo de origen familiar o doméstico, donde las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otro tipo de organizaciones empresariales (p. 151).

Este tipo de organización se encuentra en poder de una familia, donde la dirección está a cargo de una sola persona, que es el fundador-padre de familia, quien emprende el negocio con el deseo expreso de heredar la compañía a las siguientes generaciones, con los mismos valores y creencias, se acota además que la toma de decisiones está en poder de la familia que combinan el esfuerzo personal y el capital familiar, donde cada uno de sus miembros ocupa cargos diferentes al fundador y siempre con cargos directivos seguro por el grado de consanguinidad con el propietario y cada encargo va de acuerdo a la necesidad del momento o al grado de afinidad con el padre-fundador.

La definición de empresas familiares varía de un autor a otro, pero en definitiva existen pensamientos similares, tales como que, la dirección o toma de decisión está a cargo de una sola persona, que es el jefe de familia, que el patrimonio familiar y empresarial es el mismo y su deseo de traspasar el poder a las generaciones futuras. A estos supuestos se adiciona creer que la empresa familiar son negocios pequeños tal como una despensa, comedores, ferreterías, etc., es decir microempresas, si bien es cierto, también existen grandes organizaciones que aún conservan los ideales de su fundador-propietario. Tàpies (2011) comparte lo antes aseverado que hay una tendencia a situar a las empresas familiares como entidades pequeñas y medianas, centradas en nichos de mercados determinados, con limitadas capacidades de crecimiento, inversión e internalización.

Ward y Carlock, citado en Freud (2010), quien señaló que:

La intensidad que tienen las relaciones personales y laborales nace del conflicto entre *lieben undarbeiten* (amor y trabajo). Lo que sugería es que el amor y el trabajo son las principales fuentes de autoestima y de placer en la vida y que

solamente cuando ambas están en equilibrio conseguimos estar satisfechos. Esto significa que, si las dos dimensiones más importantes de nuestras vidas convergen en la empresa familiar, el fracaso o el conflicto en una afectaran a la otra (p. 35).

Calidad en las empresas de familia

Las empresas familiares tienen muchas ventajas que le permiten alcanzar el éxito, como es su interés por permanecer siendo familiar. Siguiendo en el contexto Pazmiño (2016) refirió que además del sentimiento de mantener el negocio en la familia, se une el compromiso a ella, siendo este el valor agregado que la hace más competitiva que las no familiares. Otro de sus atributos es que no tienen horarios definidos pues trabajan fuera de los tiempos reglamentarios; manifestó además que, la calidad en las empresas de familia no solo depende del compromiso que tienen los miembros, sino también el firme propósito de mejorar los procesos, ampliar su infraestructura, acrecentar la satisfacción del cliente y tener rentabilidad. Corona (2005) refirió que para las empresas familiares la calidad es esencial, es un principio que mueve a su fundador, por esa razón los valores transmitidos, su personalidad y la motivación que dé a sus miembros, es un referente para la percepción de calidad de sus clientes. Los sistemas que miden el nivel de calidad de las empresas no consideran lo más importante, que es el talento humano, el cuidado que pone el fundador a la cultura de calidad en la institución, hace que desarrollar estilos de liderazgo y que transmite como un valor de toda la organización. Comportamiento que compromete a los miembros de la familia con respecto a la dirección de la empresa y la responsabilidad que tienen con cumplir con el objetivo del negocio (Tàpies, 2011).

La excelencia en la Empresa Familiar

Carlock y Ward (2010) citado por Pazmiño (2016) manifestó que durante el siglo XX el modelo de gestión de la empresa familiar fue cuestionado por su baja supervivencia y el incremento de problemas familiares. Empero, a partir de los años ochenta, provocó una

renovación en las empresas familiares a la vez que se la reconoció como una organización que apoya en el progreso de cualquier economía desarrollada. Continuando con lo aseverado por Carlock y Ward (2010) sobre la aparición de varias soluciones para resolver los problemas que se presentan en las empresas familiares, lo cual ha suscitado el desarrollo de estudios sobre este tipo de negocios; al respecto autores e instituciones han aportado con modelos conceptuales apropiados a las características que estas presentan, además plantearon puntos importantes a considerar para la búsqueda de la excelencia dentro de la fase de planificación en las empresas familiares y la familia, tales como:

- Planificar y desplegar estrategias para cerciorar el desarrollo y la continuidad de la empresa.
- Planear las estrategias ayuda a equilibrar las inevitables tensiones que se suscitan entre sus miembros por la parte laboral y financiera, que no es más que el deseo de obtener dividendos y carreras profesionales.
- La sucesión fundamentalmente se proyecta en quienes la dirigen, dando lugar a transiciones y cambio.
- Fundar y sustentar el compromiso de la familia es primordial para el carácter de la empresa familiar se transforme en su ventaja competitiva.

Por otra parte, es relevante añadir lo aseverado por Pazmiño (2016), sobre los diferentes aspectos que se manifiestan cuando existe una buena gestión dentro de la empresa familiar:

- Usar valores familiares como base para planificar y actuar,
- Enseñar a los hijos las responsabilidades que comparte la riqueza,
- La educación familiar y el desarrollo de talento,
- Garantizar que la empresa tenga recursos para crecer,
- Escoger el mejor equipo directivo posible,

- Planificar las transiciones en la propiedad,
- Analizar constantemente oportunidades y peligros para la empresa,
- Preparar a la familia y a la empresa para los cambios,
- Actuar para promover la participación y el compromiso en la familia. (p.23)

Características de las empresas de familia

Existen diversos conceptos que definen a las empresas familiares, en el caso de Amat (2004) la considera especialmente compleja, donde interactúan de manera dinámica la empresa, propiedad y familia, donde el rol del fundador, es el de padre, gerente, accionista propietarios. Gallo (1995) citado por Casillas, Díaz, Rus y Vásquez (2014) compartieron el criterio anterior y manifestó que las características de las empresas familiares son: (a) La propiedad o el control sobre el negocio, (b) El poder que la familia que actúa sobre la empresa, que suele ser por el trabajo realizado por algunos de los miembros de la familia dentro de la organización, (c) El deseo de transferir la empresa a la generación venidera y pretender la incorporación de miembros de esta nueva generación en la propia empresa.

Se examinará ahora lo acotado por Mucci (2008) que las empresas familiares tienen particularidades, tales como:

- Estilo autocrático de dirección, que les hace resistentes a cambios,
- Todos los miembros de la familia ocupan cargos directivos,
- Se aprecia una excesiva rigidez en el liderazgo, que no permite el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves,
- La experiencia se lo considera como un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión,
- No se admite cuestionar el poder del fundador,
- Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad,
- Existen dificultades o negativa en la incorporación de extraños expertos,

- Por lo general, son pequeñas y medianas empresas,
- Tienden a familiarizar todas las relaciones, incluyendo a proveedores y clientes,
- Los antepasados surgen, en ocasiones, como mitos intocables y altamente idealizados,
- La sucesión directiva, deviene de la posición familiar,
- La elección de futuro, por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas de la empresa familiar,
- Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares,
- Los fundadores, por una parte, procuran aplicar la continuidad incorporando a los hijos, por otra, rechazan sugerencias e ideas,
- Existe un alto compromiso con algún producto o servicio que forma parte de la tradición y que se lo identifica con el apellido familiar, incluso, se puede decir lo mismo de ciertos estilos o tecnologías de producción,
- Existe solidaridad por parte de los miembros familiares cuando se presentan situaciones financieras que atender. (p. 31)

Cada empresa tiene sus particularidades individuales, diseñadas en base de los intereses, metas y relaciones, así como por una serie de cualidades personales y comerciales. Sin embargo, existen algunas normas comunes como referentes y es válido conocerlos a fin de sortear los errores que han cometido los demás (Leach, 2004). Con el propósito de conocer a las empresas familiares, se deberá identificar los factores que contribuyen para su continuidad en este tipo de estructura organizacional para establecer una estrategia empresarial que tenga como objetivo primordial el traspaso generacional para mantener la dirección en la familia y su permanencia en el tiempo.

Fortalezas y debilidades de las empresas familiares

A continuación, se realiza un análisis de las empresas familiares tomando en consideración los fenómenos externos e internos, estudio que permitirá conocer la situación del negocio que permitirá emplear la mejor estrategia y los métodos a seguir de acuerdo con la información recopilada de sus particularidades para así poder competir en el mercado, según Segovia (2013) las fortalezas de las organizaciones familiares se desarrollan en los siguientes aspectos:

- Visión a largo plazo
- La propiedad de la empresa a cargo de una familia
- Las estrategias y normas básicas de su administración, está definida en su cultura, inclinándose a ser más estables que las empresas no familiares.

El planear sus estrategias a largo plazo, hace que se aprovechen las oportunidades que se presentan, debido a su proyección, lo cual las hacen más competitivas que aquella que no son familiares, el constituir una empresa familiar, se crea un compromiso entre sus miembros, desarrollando el sentido de responsabilidad social de la empresa, asociando la calidad empresarial y el nombre de la familia, hace que su sentido de pertenencia sea fuerte. Otra de las cualidades de esta organización es el de dirigir de manera equitativa al personal a su cargo ya sea este familiar y no familiar.

Continuando con el aporte efectuado por Segovia (2013), éste mencionó los siguientes aspectos como debilidades de las empresas familiares:

- Obstáculos para garantizar la continuidad en el tiempo por varias generaciones,
- Existe no conformidad entre el desarrollo, la capitalización y el mantenimiento del control de la organización por la familia.
- Probables conflictos entre la familia,

- Se tiene en cuenta el pasado, realizando prácticas obsoletas, suelen resistirse a los cambios, si pueden evitan la contratación de personal externo, todo esto conlleva a ser una empresa obsoleta y poco profesionalizada.

La victoria de las organizaciones en general obedece a sus competencias para explotar las ventajas y minimizar sus amenazas, manteniendo un alto rendimiento en un mercado competitivo y globalizado. Debido a su diversidad y adaptabilidad al mercado cambiante y a las distintas preferencias del consumidor son importantes en el crecimiento de las empresas familiares.

Ventajas de las Empresas Familiares

Este tipo de empresas presenta un buen nivel de competitividad en el mercado nacional e internacional, tienen una diversidad de características que otro tipo de organizaciones, para sus miembros la compañía es más que un beneficio familiar, este viene de la fortaleza de las relaciones familiares, el éxito de la empresa es tomado como el éxito de la familia, su motivación es única y suelen ser atraídos hacia la organización por los lazos familiares (Longenecker, Petty, Palich & Hoy, 2012).

La visión que tienen los miembros de las empresas familiares con relación a su gestión es humana y social, por lo que, su comportamiento estratégico es distinto al de otras organizaciones, siendo estas actitudes consideradas como parte de las ventajas competitivas. Según Longenecker et al. (2012), cualquier empresa familiar que haya logrado la sucesión generacional ha sobrepuesto los retos y amenazas. La valentía verdadera de estas empresas surge cuando estas organizaciones inician, sobreviven y prosperan. De acuerdo a Ronquillo (2006), el entusiasmo que presentan sus miembros, crea un compromiso adicional y una mayor lealtad entre sus miembros, lo que hace que se transforme en una ventaja competitiva para este tipo de empresa, por lo que vale la pena mencionarlas:

Compromiso: Es una promesa de valor que hacen su fundador y los miembros de la familia para sacar adelante a la empresa, con dedicación y esfuerzo...

Conocimiento: El conocimiento se acrecienta a través de la observación, la práctica y la experiencia, en el caso de las empresas familiares tienen su propio estilo de hacer las cosas...

Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: Por cuanto la familia y la empresa interactúan en la dirección del negocio, la toma acciones está basada en los intereses familiares a la empresarial...

Planeación a largo plazo: Los planes del fundador es mantener el negocio lo suficiente para atender las necesidades familiares a lo largo de su vida y de las siguientes generaciones, preocupándose por el bienestar de los suyos...

Cultura estable: En razón de pertenecer a una misma familia, las creencias y valores son los mismos, ya que fueron transmitidos en su momento por el fundador (padre de familia), lo que hace que su entorno sea agradable y de camaradería...

Rapidez en la toma de decisiones: Las decisiones la toma el fundador, quien cuenta con la confianza de sus hijos, dando libertad de movimiento, no existe burocracia en sí...

Confiabilidad y orgullo: La base de la compañía familiar es la confianza, los miembros de la familia siempre estarán dispuestos a dar más de sí mismo, sin esperar nada a cambio. A esto se suma el orgullo que sienten sus miembros de pertenecer a ella.

Dentro de las bondades de las organizaciones familiares, encontramos que los herederos encuentran una empresa creada y funcionando, con un nombre creado, una marca posesionada y una reputación que se ha ganado a lo largo de la trayectoria de su fundador, lo que facilita a los integrantes su continuidad en el servicio o producto que ofrecen (Segovia, 2013).

Desventajas de las empresas familiares

Las empresas familiares como se ha mencionado anteriormente difiere de las empresas no familiares, como es poner en primer orden el beneficio familiar a la rentabilidad del negocio, que podría considerarse como una desventaja en el manejo de la organización, suelen ser renuentes al riesgo, conservadores, donde los valores familiares priman, no suelen orientarse al crecimiento, se preocupan por mantener su nivel de productividad; por ser una empresa de familia supone dificultad en obtener los recursos necesarios, por cuanto el patrimonio empresarial es el familiar.

Desventajas que harían que las empresas familiares no tuvieran la continuidad que anhelan y cumplir con el traspaso generacional, que según Ronquillo (2006) son:

Rigidez

En este caso la última palabra la tiene el fundador, no existe diversidad de pensamientos mientras la cabeza de la organización sea el patriarca...

Desafíos comerciales (modernización, transición, capital)

Este tipo de empresa es conservadora y en ocasiones se resiste a los cambios ya sean estos estructurales y más aún tecnológicos, estas empresas de familia se basan en los instintos de su fundador y sus prácticas laborales en ocasiones obsoletas, Con respecto al capital las EF inician con el patrimonio familiar y en ocasiones existe un exceso de autofinanciamiento que a un futuro acarrea problemas económicos...

Sucesión

Existe la posibilidad que el relevo generacional no se efectúe: a) por falta de interés de los herederos; b) que el sucesor no esté capacitado para ello; c) por diferencias de criterios con el fundador...

Conflictos emocionales

Generalmente el ambiente de trabajo es bueno, debido a que los miembros de la organización pertenecen a una misma familia, razón por la cual predomina la protección y la lealtad, en ciertos casos suelen darse problemas familiares por la diversidad de criterios y la carencia de limitaciones entre la vida profesional y la laboral; a esto se adiciona la confusión del rol de padre con el de administrador, lo que incide dentro de la organización...

Liderazgo y legitimidad

Se trata de la influencia que tiene el fundador sobre los miembros de la empresa no solo como la cabeza de la organización, sino también como el padre de familia, inspirando a sus herederos a través de sus creencias y valores para su permanencia en el tiempo. (pp. 12–14)

Conforme a lo antes mencionado, Guinjoan y Llauradó (2000) enfatizaron que las desventajas que presentan las empresas familiares y que en ocasiones no permiten su continuidad en el tiempo son: (a) los conflictos emocionales, (b) menor acceso al mercado de capitales, (c) una organización a menudo confusa, (d) favoritismo, (e) diferencias internas, (f) estilo paternalista, (g) tensiones financieras y (h) dificultades de sucesión. Con respecto a lo aseverado anteriormente, Leach manifestó que, el dilema y los retos de estos negocios, es la resistencia a los cambios, como consecuencia de la influencia familiar, lo que supone en algunas ocasiones la generación de conflictos al momento del traspaso del liderazgo. Además, estas organizaciones se ven limitadas en la obtención de capital debido a la propiedad familiar, No obstante, el hecho de que un sin número de empresas familiares sean capaces de perdurar en el tiempo, sobreviviendo al traspaso generacional, nos demuestra que las desventajas pueden superarse (1999).

Corona (2005) añadió que:

La falta de calidad es un factor relevante dentro de la empresa familiar e influye en la pérdida de significado estructural; por ejemplo, cuando los sucesores relegan la formación y la actualización continua de las capacidades de su recurso humano a un segundo plano. (p. 27)

Modelo de la Empresa Familiar

El método más difundido y aplicado en las empresas familiares, es el modelo de tres círculos que se utilizan para reconocerlas, como, por ejemplo: Claver, Rienda y Pertusa (2004), refirieron que las empresas familiares cuentan con “la existencia de tres tipos de relaciones que interactúan y condicionan a estas compañías, la propiedad, la empresa y la familia” (p. 229). Siguiendo con la explicación, Echezárraga y Martínez (2010) enfatizaron que:

En el caso de las organizaciones que no son familiares presentan dos de estos círculos, propiedad y empresa, del cual solo se produce una sola intersección. Con relación a las empresas familiares, al colocar otro círculo que es la familia, pasan a ser tres, lo que conlleva a que este tipo de negocios sean más complejos. (p. 22)

Dicho lo anterior Vázquez (2010) compartió que, las empresas familiares, es la unión de tres sistemas: Familia Propiedad y Empresa y se basan en el modelo de los tres círculos que relacionan los sistemas antes mencionados, siendo esta una de las características exclusivas de las empresas familiares. Si este modelo de organización se examina con una visión dinámica que se transforma con el tiempo, los dueños pasan de ser uno a varios, el fundador envejece y es sustituido, la empresa se desarrolla o se pierde, etc., las relaciones entre esos grupos cambian con el tiempo y en función a la fase evolutiva que se y la influencia entre ellas (Guinjoan & Llauradó, 2000), este sistema se lo representa de acuerdo a la Figura 2:

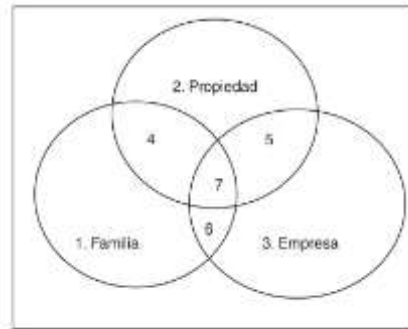


Figura 2 Modelo de Empresa

Tomado del “Empresario familiar y su Plan de Sucesión: Preguntas y respuestas”, por Guinjoan y Llauradó (2000).

Siguiendo la explicación del modelo de los tres círculos, Guinjoan y Llauradó (2000), explicaron lo siguiente: (a) familia, (b) propiedad, (c) empresa, d) miembros de la familia y propietario que no prestan su servicio con relación de dependencia, (e) dueños que trabajan en el negocio, empero no son miembros de la familia, (f) miembros de la familia, no propietarios que laboran en la organización, (g) propietarios y miembros de la familia trabajadores de la empresa.

Dodero (2010) manifestó que el sistema familiar surge naturalmente del hombre al momento que recibe sus primeras normas de socialización, ejemplos que empiezan de acuerdo con las tradiciones y los valores de cada familia, los roles van desde los padres hasta los hijos. Cada miembro de la familia sin excepción contribuye su propio sistema de personalidad que se ajusta con los roles y la cultura de la familia. Este sistema se refiere a los lazos sanguíneos.

Gallo (como se citó en Omaña y Briceño 2013), también coincide con varios aspectos, tales como:

a. La propiedad y control sobre la empresa; en relación con este aspecto, puede citarse el porcentaje de participación en el capital perteneciente a una familia. b. El poder que la

familia ejerce sobre la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado por algunos de los miembros de la familia, es decir, la realización de funciones de alta gerencia en la empresa, específicamente la dirección general; c. La intención de transferir la empresa a generaciones venideras, es decir, mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa. Los modelos teóricos convencionales de este tipo de negocio consideran pertinente mantener separado la propiedad de la familia y que la intervención de la familia propiamente en la administración de la organización se minimice.

Patrimonio de la empresa y de la familia.

Echezárraga y Martínez (2010) expresaron la importancia de diferenciar entre administración y gobierno de una empresa familiar. Mientras la primera se relaciona con la gestión y el manejo del día a día de los negocios, o el círculo empresa en el diagrama de los tres círculos (familia, empresa y propiedad), el gobierno se encarga del manejo de los tres círculos y las relaciones entre ellos como sistema.

Con relación a la propiedad y la gestión, Claver, Rienda y Pertusa (2004), citando a Cole (2000) refirieron que:

Uno de los grandes retos a los que se enfrentan estas firmas es determinar la relación entre la propiedad y la gestión, debiendo establecerse claramente los límites entre la compañía y la familia. De esta manera, existe una clara necesidad de integrar con éxito el subsistema familiar y el empresarial con el fin de limitar al máximo los problemas particulares de este tipo de negocio. (p. 232)

Sucesión

Lacouture (como se citó en Macías y Ramírez, 2011) infirió que el traspaso generacional de la empresa es una de las etapas más sensible por la que debe atravesar una organización, proceso que no solo afecta a quien o quienes se les transfiere el mando y la propiedad, sino que además necesita de un esquema apropiado de retiro para el fundador o

fundadores, acorde a su trascendencia en la compañía. Así mismo, Macías y Ramírez (2011) manifestaron que todo proceso de sucesión tiene origen en un hecho natural en el que el fundador en algún momento deberá entregar la administración a su sucesor, ya sea por edad, enfermedad o el deseo de que se realice el traspaso generacional, por lo que, toda organización debe pasar por este hecho en algún momento de su operación. Toda transición planeada o no, debe efectuarse, debido a que todo negocio llega a este paso, lo importante es sopesar los beneficios que traerá la nueva etapa y aprender a manejar los recursos con que disponen bajo esas circunstancias, estos recursos pueden ser: humanos, financieros, operacionales o tecnológicos.

Esta etapa de la organización trae consigo la incertidumbre de lo que ocurrirá en la empresa, que rumbo tomará el negocio, lo cual redundará en el desarrollo de las actividades y la motivación del personal. Hay que mencionar además lo acotado por Casillas, Díaz, Rus y Vásquez (2005), quienes manifestaron que en algunos casos nadie quiere hacerse cargo de esta triple responsabilidad y con el fin de evitar conflictos entre los miembros de la familia y ante la dificultad de hallar una persona con suficiente preparación y capacidad de liderazgo y sobre todo comparta los ideales y criterio del fundador, se decide profesionalizar a todo sus miembros para seguir manteniendo el control del negocio, en estos casos no se tomará en cuenta la posición de los hijos.

Un negocio familiar sano promete a sus miembros dar continuidad a sus valores, como son la tenacidad, perseverancia, esfuerzo, emprendimiento y la continuidad en la innovación, ejemplo dado por su fundador y que viene siendo el cimiento del éxito de la empresa. (Molina, Botero & Montoya, 2006). Valores que se caracterizan en este tipo de negocios y que son la herencia para sus sucesores. Gallo (1998) acotó que, esta experiencia fomenta a los miembros de la familia a comprender de “donde vienen” e, inclusive, a entender a “donde

van”, información que dará seguridad a los miembros de la familia. Referenciado frases como “el éxito en las empresas es de quien resiste”.

Ahora bien, Guinjoan y Llauradó (2000) compartieron lo dicho por Gallo que:

Un proceso de sucesión bien llevado ha de ser largo, porque los diferentes actores – los protagonistas y también los secundarios – necesitan tiempo para asimilar cada fase, para reubicarse en unas situaciones que son cambiantes y para adaptarse a unas personas que juegan nuevos papeles en la empresa o que acaban de incorporarse a ella, como pueden ser los yernos y nueras. (p. 6)

Lo aseverado anteriormente por Guinjoan y Llauradó (2000) se tomó de las cifras relacionadas con la desaparición de empresas familiares, donde el 30% de este tipo de empresas en la Unión Europea se han desvanecido por no planear de manera adecuada la sucesión; en Estados Unidos tres de cada diez sobreviven a la segunda generación y apenas el 10% llegan a la tercera generación; en el caso de España, el 25% de las empresas de familia pasan por un cambio generacional, un 8% por dos y solamente el 1% por tres; ahora bien, en Colombia las sociedades de familia representan sobre las 9.908 empresas, 70.5% del total de sociedades clasificadas como pequeñas, de las cuales son 69% de las microempresas, 64.7% de las medianas y 48% de las grandes, y muy pocas sobreviven a la segunda generación.

Por el contrario, Macías y Ramírez (2011) manifestaron que, si llegado el momento del traspaso el fundador no desea retirarse, podría ocasionar un estancamiento en el desarrollo de sus actividades, causando desmotivación de los directivo y que el personal no logre adaptarse a los cambios, que por innovación deben efectuarse, lo que puede ocasionar que el negocio llegue a desaparecer; a su vez, si el fundador llegase a enfermar y no pueda permanecer al frente de la empresa, la sucesión tendrá lugar de la misma forma, pero fuera de su control y tal vez del control familiar (Guinjoan & Llauradó, 2000). Continuando con la problemática de sucesión o traspaso generacional, Pérez (2007) refirió que este tema ha

desencadenado diferentes teorías y enfoques, adquiriendo una enorme complejidad, dando como respuesta considerar la sucesión como un proceso que abarca etapas que afectan a los ámbitos tradicionales (dirección, gobierno y familia), el proceso sucesorio puede ser definido como el lapso de tiempo de múltiples etapas, que inicie antes de ingresar los herederos al negocio y terminar cuando el fundador complete su ciclo o se presente un caso fortuito.

Por otro lado Goyzueta (2013), manifestó que uno de los factores que marcan la continuidad de la empresa familiar es el traspaso generacional, que en ocasiones debido a la falta de preparación para el cambio, la gestión administrativa o la propiedad acorta el ciclo de actividad de la organización d, por lo que, sugirió un modelo de sucesión que podría ser exitoso.

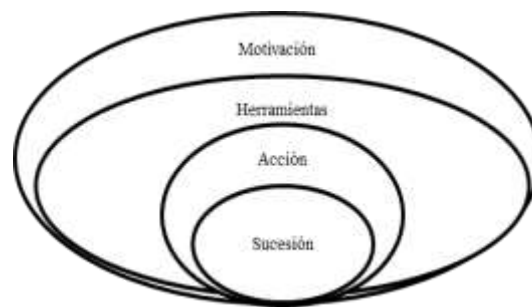


Figura 3 Factores Externos., Modelo de Proceso de Sucesión
Adaptado de “El Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad”, por Goyzueta (2013).

Explicando la figura anterior, uno de los elementos clave para el óptimo desarrollo de las actividades dentro de la organización, es la motivación, ya sea está a través de bonificaciones o reconocimiento a las labores efectuadas, Goyzueta incluye además dentro de su esquema las herramientas que es el mecanismo para efectuar la gestión administrativa, como es el recurso humano y el recurso material que es el medio que se utiliza para efectuar las labores, otro instrumento son las estrategias planteadas y por último el gestionar normativas para continuar con los procesos de mejora continua (2013). Así mismo Molina, Barroso y Montoya (2016)

sostuvieron que el talento humano es el principal recurso dentro de la organización y que influye significativamente en el desempeño de la misma.

Sucesor

Consideró Pérez (2007), que la posición del sucesor no es menos relevante que el mismo proceso de sucesión, ya que se deben tomar en consideración los siguientes aspectos: (a) las intenciones que tiene al incorporarse a la organización, (b) las expectativas personales y el compromiso a sus miembros y la empresa en sí; y, (c) su capacidad administrativa y profesionalización.

Intención del sucesor de incorporarse a la empresa familiar

Las intenciones de los potenciales sucesores deben ser consideradas en el desarrollo de la sucesión para no forzar una situación externa; es decir, para no imponer en el liderazgo de la empresa una persona sin el consentimiento del fundador y los miembros de la empresa. El cambio cultural entre las generaciones puede dificultar el entendimiento entre los hijos y en algunas ocasiones con el fundador, causando divergencias entre la empresa y la familia. Stavrou (1999), citado por Pérez (2007), encontró cuatro factores que afectan de manera positiva las intenciones de los hijos para incorporarse en la empresa: (a) crean un plan de expansión, (b) introducen controles en las operaciones, (c) desean la prosperidad de la familia a través de la empresa; y, (d) agrado por ser sus propios jefes.

Capacidades y atributos del sucesor

En un estudio realizado por Basco (2005), citado por Pérez (2007), en 732 pymes familiares son por orden de importancia las siguientes: compromiso con el negocio, integridad de los sucesores, capacidad emprendedora, competencia para la dirección estratégica. Mientras que las menos valoradas han sido el orden de nacimiento de los viables sucesores, género del sucesor, su edad y la relación de consanguinidad. Todos estos resultados de capacidades y atributos deben acompañar al futuro sucesor. Se considera relevante mencionar

lo acotado por Rodríguez y Rodríguez (2004), donde manifestó que es verdad que todos los miembros de la empresa familiar tienen iguales posibilidades, empero sus caracteres y valores difieren entre sí es decir que en cualquier momento uno u otro hijo estará en la dirección de la compañía ya sea por edad o preparación.

Expectativas y compromiso del sucesor

Para Pérez (2007), las razones que los predecesores argumentan para retrasar la sucesión pueden ser variadas. Por su parte, Gallo (1998) refirió que existen tres motivaciones que influyen en el comportamiento de los predecesores:

La primera, la **motivación del poder**, es decir el temor a perder el status social que le confiere estar a la cabeza de la empresa familiar frente a la sociedad y a su propia familia, seguido, la **motivación del dinero**, la desconfianza a perder su patrimonio por gestiones inadecuadas de los sucesores, tercero el **cariño a su emprendimiento** y cuarto, **la perspectiva del abismo** que se abre al dejar de trabajar en ella. (p. 192)

Organización

“Las organizaciones no existen en sí mismas, sino para alcanzar objetivos y producir resultados” (Chiavenato, 2004, p. 6). Desde el punto de vista de Chiavenato (2004), las entidades son unidades sociales deliberadamente construidas y reedificadas para el logro de metas. A medida que se obtienen los objetivos y se hallan los medios para obtenerlo con menor esfuerzo y costo de inversión, las estructuras se renuevan y modifican, ya que una organización no es una entidad completa y terminada, sino un organismo social y activo y sometido a cambios constantes para su mejora continua. Siguiendo con el mismo tema, Jones (2008) sostiene que “la organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones, con el fin de obtener algo que deseen o valoren “(p. 2).

Chiavenato (2004), concluyó que la existencia de las personas se crea de un sin número de interacciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es notablemente social e interactivo, no vive separado, sino en coexistencia con sus semejantes. Por las limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a asociarse para formar organizaciones y lograr ciertos propósitos que de manera personal y apartada no se alcanzaría. Las organizaciones proporcionan a las personas satisfacer distintas necesidades, ya sean estas emocionales, económicas, intelectuales, etc.

Hernández y Rodríguez (2006) reafirmó lo expuesto por Chiavenato en que las organizaciones para su continuidad se requieren cambios periódicos, mucho más en la actualidad con los avances tecnológicos, las nuevas organizaciones de trabajo, competencias laborales, hábitos, habilidades, fusión entre dos empresas y reducción de personal, entre otros. Alfonso y Sandoval (2017) reforzaron lo expuesto en líneas anteriores, que toda empresa, atraviesa por cambios organizacionales y no solo depende de sus miembros de aceptar y participar, sino que es necesario repasar las teorías al respecto y que se hará referencia.

De acuerdo con Mahecha (2007), citado por Alfonso y Sandoval (2017) los cambios organizacionales son evoluciones y alguna de estas innovaciones basan sus procesos en aspectos tecnológicos, sin considerar el recurso humano, consecuentemente los factores culturales no son tomados en cuenta y que son importantes para el éxito del negocio, para lo cual estos autores describieron el siguiente proceso a seguir:

1. Percibir la necesidad de cambio y dejar atrás los antiguos pensamientos,
2. El cambio como tal, es decir cambiar en pensamiento y acción y,
3. Integrar los nuevos aprendizajes y ponerlos en práctica.

Continuando con el tema Alfonso y Sandoval (2017) reconocen que los pasos sugeridos revelan que al innovar, las actitudes cambian, transformando de alguna manera el comportamiento de las personas afectadas por la situación.

Chiavenato (2009) refirió que una organización es un sistema de actividades serio, coordinado por dos o más personas, donde lo esencial es el trabajo en equipo. Una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse entre sí y que estén dispuestas a contribuir en una acción coordinada, con el fin de alcanzar un objetivo común planteado por la empresa.

Partiendo de los conceptos de organización, es necesario mencionar la evolución de la teoría y el diseño organizacional, donde Daft (2011), refirió que la teoría organizacional es:

Una forma de percibir y examinar las empresas con mayor precisión y profundidad que de cualquier otra manera; y el diseño organizacional podría ayudar a los directivos a incrementar la eficiencia y la eficacia organizacionales, así como reforzar la calidad de la vida organizacional. (p. 46)

Continuando con esta teoría, se citó a Jones (2008), quien expuso: “el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan” (p. 31). El óptimo manejo de la empresa es importante para obtener riqueza y recursos de forma eficiente, otro de los pasos corresponde el dotar de instrumentos conceptuales para apoyar en las situaciones organizacionales que se pudiesen presentar; la materia de diseñar es significativa desde la primera línea hasta la dirección, es decir en todos los niveles de la organización , ya sean estas pymes o grandes empresas (Jones et al., 2008) Una vez informada todas las personas del diseño y cambio organizacional, estas pueden examinar la estructura y cultura del negocio, a fin de desarrollar su trabajo, evaluar los problemas y realizar los ajustes necesarios que colaboren en lograr los objetivos, tal como se detalla en la Figura 4.

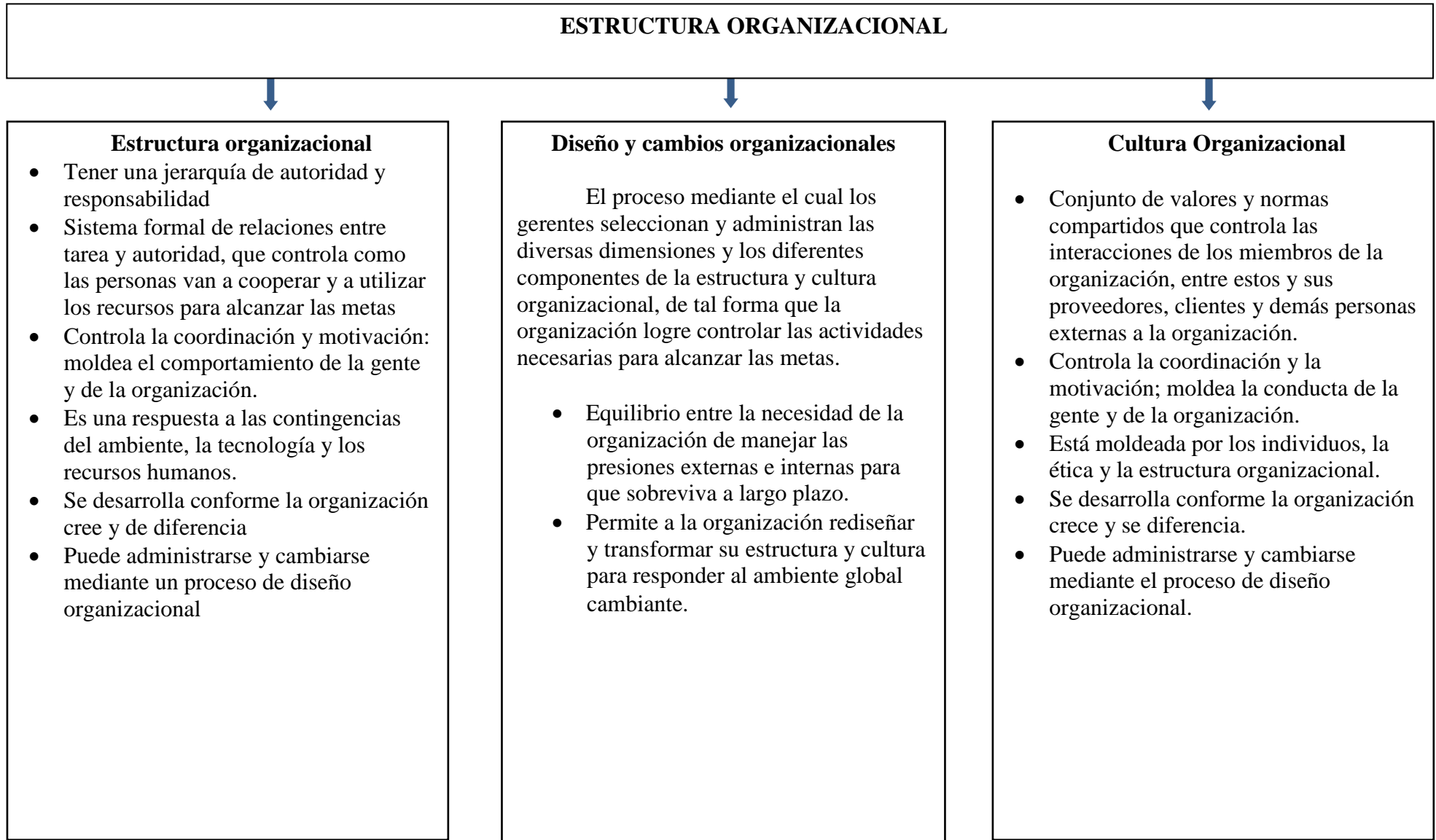


Figura 4 Relación entre Teorías

Tomado de “Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones”, Quinta edición, por Gareth Jones, (2008, p.32).

Estructura Organizacional

Para Daft (2010) la estructura organizacional se conforma de tres componentes: a) elegir relaciones formales de dependencia, como los niveles de jerarquía e intervalo de control; b) reseñar la asociación de individuos por departamentos y el de la división en la institución y, c) incluir un diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectiva de los esfuerzos del talento humano de la organización. En cambio Jones (2008), consideró a la estructura organizacional como : “un sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla como las personas coordinan sus acciones y utilizan sus recursos para lograr las metas de la organización” (p. 7). Una estructura organizacional define la manera en que se agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. (Robbins, DeCenzo, & Moon, 2009). Continuando con el concepto de estructura, Chiavenato (2006) acotó que la estructura organizacional se caracteriza por: “tener una jerarquía, esto es una línea de autoridad que articula y dispone de las partes y las interrelaciona entre sí” (p. 101). A saber, que la jerarquía se fundamenta en el principio de mando, que no es otra cosa que tener un superior a quien reportarse (Chiavenato, 2006).

Hay que mencionar además que la organización para Hernández (2007) es: “La determinación de propósitos y recursos integrados entre sí para obtener resultados, para ello se debe reunir en su estructura; especialización, definición de las funciones, autoridad y responsabilidad, jerarquía y funciones de línea y personal (p.65).

Una vez determinada la estructura, la dirección deberá identificar los elementos claves para un óptimo desarrollo, como es: la especialización del trabajo, áreas o departamentos de trabajo, cadena de mando, extensión del control, centralización , descentralización y procesos (Robbins & Judge 2002).

Especialización de trabajo: nivel en que las actividades de la organización se subdividen en trabajo, según su tarea o profesión,

Áreas de trabajo: definir los espacios por departamento y función en la organización,

Cadena de mando: línea ininterrumpida de autoridad de forma vertical y descendiente, donde se indica el órgano regular a seguir.

Autoridad: directivo que tiene la facultad de ordenar y hacer cumplir las disposiciones y decisiones dentro de la compañía.

Unidad de mando. Se refiere al conocimiento del trabajador con relación al nivel de jerarquía o puestos de trabajo.

Extensión de control: es el número de empleados que un gerente o jefe de área pueda dirigir.

Centralización: como la palabra lo dice, centrar en una sola persona las actividades o decisiones dentro de la organización,

Descentralización: los niveles medios tienen la capacidad de tomar decisiones.,

Formalización: normalizar o describir funciones dentro de la empresa (Robbins et al., 2009).

Chiavenato (2004), considera que:” la división de trabajo es la base de la organización” (p. 74), ya que gracias a ello nos lleva a la especializar las funciones y distinguir una de otra.

Tipos de estructura organizacional

Para Santos (2008) toda organización debe tener un manual de funciones, donde se describa las tareas de cada puesto de trabajo, igualmente la asignación de responsabilidades y establecer las relaciones de autoridad y coordinación. Todo esto a través de niveles de jerarquía o mando, que se denomina estructura (p. 5). El esquema organizacional es fundamental en toda estructura, ya que a través de la segmentación de actividades por áreas o departamentos determinando la autoridad con el fin de lograr el objetivo planteado por la empresa. La estructura se divide en simple, funcional, divisional y multi divisional.

Estructura simple

Una estructura simple es cuando dentro de la organización existe poca especialización y formalismos, pero con una gran centralización (Robbins & DeCenzo, 2002).

Estructura Funcional

Jones (2008) asevera que una estructura funcional dentro de la organización ubica a los miembros en base a su experticia y la habilidad en común o el hecho de utilizar los mismos recursos. Menciona además que este tipo de estructura es válida porque sirve para que las personas crezcan en concomimiento, debido a que se aprende uno de otros, lo que conlleva a que los individuos sean más productivos y especializados. Robbins & DeCenzo (2002) sostuvieron que: “ la estructura funcional es la organización en la que se agrupan las especialidades ocupacionales por similitud o afinidad” (p. 145).

Estructura Divisional

En el caso de la estructura divisional agrupa a las personas de acuerdo a las demandas específicas de productos, mercados o clientes (Jones et al., 2008), este tipo de esquema se utiliza para tener mayor control de las áreas administrativas. Método utilizado entre los gerentes con la finalidad de resolver situaciones que se presenten. Robbins considera a la estructura divisional como : “la organización compuesta por unidades autónomas” (Robbins & DeCenzo, 2002, p. 146).

Estructura Multi divisional

En este tipo de estructura las funciones que se asignan a los miembros de la empresa se colocan en divisiones autos contenidos. Cuando este tipo de estructura se maneja de manera eficaz ofrece algunas ventajas, tales como la mejora en la eficacia del manejo de la organización, ya que cada uno de los miembros es responsable de sus respectivas divisiones y el caso de ser necesario se adapta a las necesidades de los usuarios. Otra utilidad que ofrece este tipo de esquema que permite al gerente poder controlar y supervisar las gestiones de los

jefes de áreas (Jones et al., 2008). Robbins y DeCenzo (2002) consideraron en lugar de la estructura multi divisional, a una matricial, debido a que se designa al especialista de los departamentos funcionales para que trabajen en uno o varios proyectos encabezados por un gerente que lo dirija. La estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía, dicho de otra manera, una línea de autoridad que diseña las posiciones o ubicación de cada área de trabajo dentro de la organización y su respectiva descripción de funciones (Chiavenato, 2006).

División del trabajo y la especialización

La organización determina la división de las labores y las define por áreas o departamentos y esta segmentación del trabajo conduce a la especialidad y a la diferenciación de las tareas es decir la diversidad. La fragmentación del trabajo puede ir en dos direcciones: **vertical** o línea de autoridad, va del superior al subordinado (de manera descendente) dicho de otra manera, según los niveles de autoridad y responsabilidad; **horizontal**, de acuerdo con las actividades desarrolladas en la empresa, cada uno de las áreas o departamentos y labores de un mismo nivel jerárquico, la división del trabajo es de manera horizontal (Chiavenato, 2006). A esta aseveración se adiciona lo dicho por Gil y Giner (2015) donde el trabajo y la gestión se efectúan en equipo y no individual y la jerarquía vertical se reemplaza por un sistema de equipos con autoridad con toma de decisiones y la retribución de recursos se centran en la mejora continúa.

A continuación, es importante mencionar lo acotado por Daft (2010) que para cumplir con el propósito de la organización se debe estructurar y coordinar de manera ordenada los recursos organizacionales; más aún, cuando el trabajo este puesto por áreas o departamento, refiere además que, en la actualidad las empresas evalúan la cooperación de actividades laborales, a través de sus colaboradores, trabajando en conjunto para el desarrollo de los proyectos propuestos por la organización.

La organización como un sistema de flujo

Mintzberg (2012) refirió que tradicionalmente se ha descrito a la organización como un diagrama organizativo.

Coordinación formal

La coordinación formal, se trata de niveles jerárquicas o funcionales establecidos por el organigrama y con énfasis en las funciones y labores (Chiavenato, 2006). Criterio compartido por Gil y Giner (2013) que consideraron a la organización formal como “Una estructura planificada o descripción de funciones a desempeñar por el personal en una empresa, donde la eficacia de la gestión puede verse modificada por el poder o la autoridad informal. Así, la estructura organizacional básicamente es un medio en la empresa para lograr sus objetivos” (p. 254).

Coordinación informal

En la organización informal Gil y Giner (2015) acotaron que:

Los individuos buscan ser aceptados, ser solidarios con otras, protección y ser escuchados. Es un grupo de personas que comparten metas, valores, doctrinas y que desarrollan sus propias normas de actividad, con sus propios premios y castigos y que tienen sentido de pertenencia a un grupo. (p. 255)

Siguiendo con la explicación de Gil y Giner (2015) infirieron que:

La organización informal despliega su propio modelo, sin embargo, con distinto contexto tales como de realizar tareas que surgen de manera voluntaria, las interacciones que nacen de los contactos sociales entre las personas y los sentimientos y actitudes que surgen del trabajo como son los afectos, antipatía, amistad, aceptación e intereses. (p. 256)

El Organigrama

Para Mintzberg (2012), refirió que un organigrama es un gráfico en que se representan los niveles, estos pueden relacionarse de manera horizontal o vertical, en el caso de los esquemas verticales, los niveles de mayor autoridad se colocan en posiciones más elevadas y debajo de estas los mandos medios. Las normas o procedimientos optimizarán el trabajo, ya que al definir las funciones se evitará la duplicidad del trabajo, de tal forma que se aprovecha el tiempo, lo que redundaría en abaratar costos y efectividad en la gestión. A continuación, en la Figura 5 se plantea un modelo básico de organización el cual puede tener modificaciones según la naturaleza de la empresa.

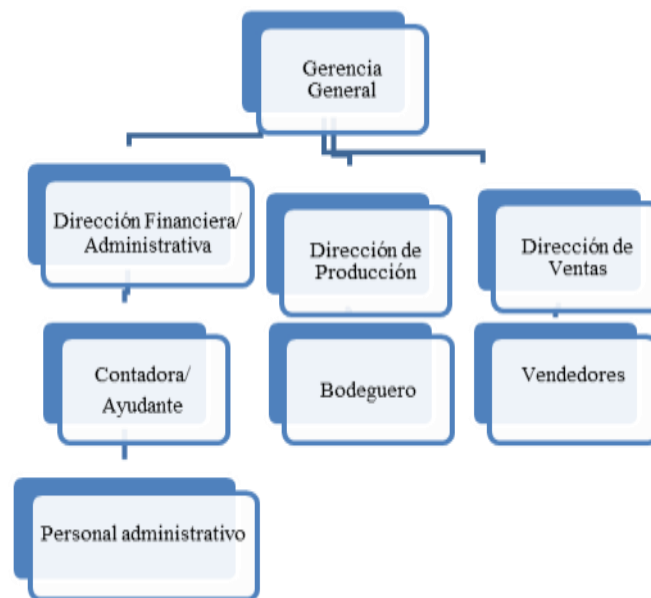


Figura 5 Modelo de Organización

El organigrama puede adoptar diferentes formas y representa a la estructura organizacional, graficado a través de rectángulos que representan los cargos, los cuales se unen con líneas que delinear las relaciones de comunicación y autoridad dentro de la empresa (Hernández, 2007). El organigrama en la estructura organizacional permite “evaluar la empresa y ver los posibles defectos existentes en la asignación de funciones y

en las líneas de autoridad” (De la Peña, 2005, p. 211). De acuerdo con la representación de la organización y según el modelo el organigrama se clasifica en: vertical y horizontal:

Organigrama vertical: denota la disminución de autoridad y responsabilidad que desciende de nivel (De la Peña, 2005). Reyes (2005) refirió que los organigramas verticales son las más usadas en las organizaciones por la facilidad para entender las líneas de comunicación, responsabilidad y autoridad, permite ver de forma objetiva las jerarquías del personal.

Organigrama horizontal: el nivel de autoridad y responsabilidad desciende de izquierda a derecha (De la Peña, 2005). Reyes (2005), refirió que:

En el caso del organigrama horizontal, estos representan los mismos elementos del organigrama vertical y en la misma forma, se diferencia porque el comienzo de la jerarquía es a la izquierda y los demás niveles se hacen hacia la derecha de manera sucesiva. (p. 229).

Dentro de la estructura organizacional de las empresas familiares, se considera pertinente mencionar la Teoría de los Sistemas, un estudio realizado en la década de los 60 por Ludwig Von Bertalanffy (1986) quien consideró el “enfoque de sistemas” que contribuye en la búsqueda de medios para alcanzar el objetivo propuesto por la organización, en donde se requiere que la persona especializada en sistemas, considere las soluciones posibles y opte por las que prometen optimizar con eficiencia el servicio. Daft (2010) menciona la existencia de límites entre los diversos departamentos tornándose cada vez más flexibles e imprecisos, donde las empresas enfrentan la necesidad de responder con mayor rapidez al entorno cambiante existente, razón por la cual las entidades no pueden existir sino interactúan con clientes, proveedores, competidores y otros elementos del entorno. Continúa Daft (2010) que en la actualidad algunas instituciones cooperan con sus competidores, en otros comparten

información y tecnología para beneficio mutuo, incluso ofreciendo aquello que su competencia no puede dar a sus clientes.

Goyzueta (2013), manifestó que cuando la organización es administrada por una familia la consecuencia es que las decisiones directivas son criterios de la familia, los cuales superan la apreciación empresarial, tal como se aprecia en la tabla a continuación:

Tabla 1
Superposición de los sistemas de las empresas familiares

SISTEMA FAMILIAR	SISTEMA EMPRESARIAL
Emociones	Racional/concreto
Enfoque hacia adentro	Enfoque hacia afuera
Resistentes al cambio	Se aprueban los cambios
Aceptación incondicional	Aceptación condicional

Tomado del “Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad” de Goyzueta (2013).

Estrategias específicas (metas) que percibe la organización

Parra y Liz (2009) refirieron que hasta el año 1962, Alfred Chandler aseveraba que la estructura era el elemento primordial en una organización, propuso que la estrategia de una organización es primera que la estructura en la fase de formación del negocio.

Corona (2005) aseveró que: “El esquema organizacional es comparado con la estructura de un edificio, debido a que es un elemento primordial para mantener la infraestructura sólida, en el caso de las empresas familiares representa los soportes bajo los cuales se organiza el trabajo diario y las decisiones destinadas a mantener la eficacia y la fuerza del proyecto empresarial” (p. 36).

El tamaño organizacional

Con relación a este tema, Parra y Liz (2009) acotaron que el tamaño de la empresa tiene relación a la capacidad física, número del personal, productos de la organización y el capital del negocio, para lo cual se presentaron las siguientes conclusiones:

- Comportamiento más formalizado,
- Entre más grande la organización, más elaborada su estructura; es decir, entre más especializados sus trabajos y sus unidades, más desarrollados son sus componentes administrativos,
- Cuan más grande es la organización, más grande el tamaño promedio de sus unidades; y, desde la fundación de la organización, la industria refleja la edad de la industria. (p. 101)

Robbins y Judge (2009) refieren que el volumen de la organización afecta de manera significativa a la estructura organizacional.

La organización como un sistema

La empresa para cumplir con su objetivo debe interrelacionar las áreas de una forma directa o indirecta, debiendo existir una retroalimentación entre los diferentes departamentos, mientras se producen los cambios, con el fin de obtener la mejora continua, esto hace que se defina a la organización como un sistema abierto. En la actualidad, al hablar de organizaciones, se refiere a sistemas abiertos y cerrados, en el caso del primero, toma los recursos de su entorno, transformándolos o procesándolos para obtener un bien o servicio, el cual vuelve al entorno como producto terminado. Sistema cerrado, los que no son incluidos ni se relacionan con el entorno (Robbins & Coulter, 2004). Como se menciona, las organizaciones son consideradas como sistemas sociales, debido a que sus miembros están ligados entre sí e interactúan de manera permanente dándole identidad y unión, sea una compañía, una familia o una empresa familiar y sociales porque está compuesta por personas.

De acuerdo con esto, Press (2011), afirmó que: “el esquema sistémico simplifica y agrega orden en la estructura organizacional” (p. 21). En el caso de la familia emprendedora, Press (2011) aseveró que la familia es una organización compleja, razón por la cual se la piensa como un sistema constituido por varios miembros con sus particularidades ligadas entre sí por sus relaciones de consanguinidad. De estas relaciones, se describen reglas que permitirán entender sus comportamientos y sus cargos, donde las personas están en constante interacción entre ellos y con el exterior, formando parte de contextos sociales más amplios (Press, 2011). Siguiendo con el tema de la organización como un sistema, este se relaciona con el enfoque sistémico, donde el individuo, grupo, actitudes, motivos, estructura formal, interacciones objetivas, estatus y autoridad son factores interdependientes, lo que significa que el administrador coordina actividades laborales con las diferentes áreas de la organización y se asegura que funcione para el cumplimiento de los objetivos fijados por la empresa. De tal forma Robbins & Coulter (2005) refieren que no importa que tan eficiente sean las diferentes áreas, sino que debe anticiparse a los cambios y preferencias de estos y trabajar en el desarrollo de su producto, con el fin de atender las necesidades del cliente, de igual manera el enfoque sistémico explora organizaciones que dependen de los recursos que obtiene de su entorno, producto que retorna como producto terminado, ya que ningún negocio puede mantenerse si no observa reglamentos gubernamentales o entidades de las que depende sus movimientos. Acotó además que en el esquema sistémico las decisiones tomadas por un área afecta a otra y viceversa.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional para Ronquillo (2006) es:

La atmosfera o ambiente organizacional dentro de la empresa y que es uno de los factores más valiosos dentro de la misma, la cual se determina como el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Se dice

además que, el comportamiento organizacional explora el impacto que tiene la conducta de los individuos, grupos y estructuras dentro de las organizaciones, estudio que se aplica para una mayor eficacia en el crecimiento del negocio. (p. 19)

Además, la cultura también es un sistema de significados, común entre los miembros, que hace que una organización se distinga de otra. Existe una percepción común por parte de los miembros de la organización (Robbins, 2004).

En las investigaciones realizadas en las últimas décadas Rendón (2017), aportó qué:

La cultura se asocia sólo con figuras positivas, desconociendo la mayoría de sus limitaciones. Se debe considerar que la cultura ayuda a interpretar el comportamiento de los individuos en las organizaciones, pero no lo descifra en su totalidad. Si bien aceptamos que la cultura posee una cierta capacidad explicativa de éste, no debemos, por otro lado, olvidar la intervención de otros factores, tales como los intereses de los actores, el tipo de organización, su orientación institucional, su tamaño, su antigüedad o, incluso, su propia conformación estructural. En esta misma dirección, tampoco es posible asumir un comportamiento absolutamente homogéneo de todos los miembros de la organización ni pensar que la cultura es un fenómeno estático (p. 4). Chiavenato (2006) consideró que la cultura organizacional es: “el conjunto de costumbres, credos, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales característicos de cada organización” (p. 310).

Entre las empresas familiares y las no familiares se encuentra diferencias muy marcadas a nivel de cultura organizacional, en el caso de la familiar su mayor objetivo es atender las necesidades e intereses de los miembros de la familia que la controlan y en la no familiar los accionistas presentan mayor interés en la empresa y su crecimiento. Otra de la diferencia entre ellas es que la preocupación por perder el control organizacional lo cual hace que las empresas de familia asuman un mayor riesgo financiero a diferencia de la no familiar que resultaría el cambio de la persona que gerencia la empresa.

Como en toda familia los hijos tienen cierto grado de afinidad con su progenitor, este mismo caso suele ocurrir en la administración de las empresas familiares, ocasionando roces entre los hermanos e insatisfacción en la asignación de tareas y el deseo de encabezar la administración. En otras palabras Mucci (2008, p. 68) planteó que el respeto y el reconocimiento a la historia familiar son un elemento para que los miembros de la organización crezcan y se proyecten al futuro. Ahora bien, Robbins et al. (2009) citó que la cultura organizacional es: “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue una organización de otra” (p. 551).

Características de la cultura

Con respecto a las particularidades de la cultura organizacional, Rendón (2017) sostuvo que:

La cultura organizacional se caracteriza por ser más “espontánea” por parte de quienes la viven cotidianamente, además de no encontrarse estipulada ni contenida en ningún documento oficial; por tanto, su naturaleza es más bien informal; es menos visible y difícil de identificar y comprender fuera del propio ámbito en que se desarrolla; no es fácilmente comparable con otras y está inmersa en la vida social de los individuos, proporcionando significado a las acciones. (p. 123)

Así mismo, la cultura organizacional al igual que las huellas digitales, son singulares o únicas o como la personalidad, que no es otra cosa que los rasgos que determinan como se conducen y relacionan los individuos, como por ejemplo cuando se menciona los rasgos de la personalidad de las personas, tales como: generosas, tímidas, cordiales, alegres, en el caso de las organizaciones también posee personalidad y se la denomina cultura (Robbins & Coulter, 2005). De la misma forma a nivel de cultura organizacional, existen diferencias muy marcadas entre las empresas familiares y las no familiares, en el caso de la primera, su mayor objetivo es atender las necesidades e

intereses de los miembros de la familia que la controlan y en la no familiar los accionistas presentan mayor interés en la empresa y su crecimiento, maximizando las ganancias. Otra de la disimilitud entre ellas, para Ronquillo (2006), es la intranquilidad de perder el control de la organización lo cual hace que las empresas de familia asuman un mayor riesgo financiero a diferencia de la no familiar que resultaría con la remoción del empleado o la reingeniería del área. Por consiguiente, los principios, valores, anhelos, prioridades e ideales, es como la empresa desarrolla sus emprendimientos, así como el reconocimiento de su obligación social y ética Para Robbins y Coulter (2005) la cultura es transmitida a sus miembros a través de anécdotas, ritos, símbolos y de mayor manera en el lenguaje.

Comportamiento organizacional

Robbins y Coulter (2005) consideraron al comportamiento organizacional como el campo de estudio que trata las acciones o conductas de los miembros de una empresa. Continuando con el tema, Robbins y Judge (2009), manifestaron que: “El comportamiento organizacional emplea el conocimiento que se obtiene sobre las personas, grupos y el resultado de la estructura sobre el proceder de los individuos, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia” (p. 10).

Liderazgo

Las particularidades de un emprendedor son variadas, lo primero que viene a la mente es que posee liderazgo (Santiago & Medina, 2013). Robbins & DeCenzo (2002), infirieron que los líderes son individuos con capacidad de influir en otros y que tienen autoridad administrativa. Pero ¿cuál es la definición de liderazgo?, pues en la actualidad se utiliza con mucha frecuencia esta palabra, y se considera como guía orientadora, entonces en el área empresarial, será la persona que es la cabeza o quien dirige la empresa (Santiago & Medina, 2013). No se puede entender un liderazgo “sino concebimos su naturaleza, lo que implica y las razones de ser en el grupo donde actúa y viceversa” (Agüera, 2014, p. 24). Entonces, un

líder, es aquella persona que ejerce influencia sobre otros, a fin de dirigirlos y guiarlos de manera efectiva hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Agüera, 2004).

Liderazgo Empresarial

Es el procedimiento más eficiente de efectuar la gestión de la técnica de preparación de estrategias de una empresa, método que utilizan los administradores para crear una ventaja competitiva (Hill & Jones, 2009). Por otro lado, Robbins y DeCenzo (2002) consideraron ciertos rasgos o atributos y condiciones deseadas como perfil ideal:

Ímpetu: Deseo de obtener logros, ambicioso, con mucha energía y persistentes en sus actividades.

Deseo de ser líder: fuerte deseo de influir sobre otros y guiarlos,

Honradez e integridad: relación de confianza entre sus miembros, son coherentes entre lo que hacen y dicen.

Confianza en sí mismo: no dudar de sí mismos, demostrar confianza en su criterio, toma de decisiones, correcta y oportuna.

Inteligencia: reunir e interpretar la información para una óptima toma de decisión,

Conocimiento relativo al trabajo: conocimiento profundo de la empresa, que le permitirá tomar decisiones bien informadas y discernimiento de las repercusiones.

Para Agüera (2004), sin embargo, los resume en “influencia, apoyo, esfuerzo voluntario y el cumplimiento de metas” (p. 28).

Estilos de Liderazgo

Líder es la persona que puede influir en los demás y que posee nivel de mando. Liderazgo es lo que hacen los líderes y que es quien guía la jornada del grupo e incide en él para alcanzar sus metas (Altamirano, 2014). El liderazgo es “la capacidad de provocar un rendimiento extraordinario en gente normal y corriente” (Tracy, 2015, p. 2).

Gil y Giner (2013) consideran tres tipos de liderazgo: autoritario, participativo y laissez – faire:

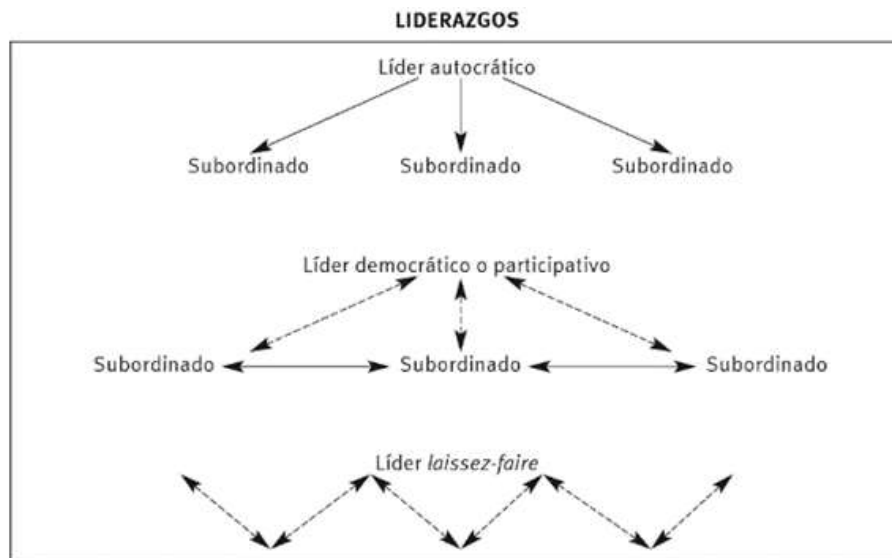


Figura 6 Tipos de Liderazgo
Tomado del Libro “Cómo Crear y hacer funcionar su empresa” por Gil y Giner, 2013, p. 332)

Autoritario o coercitivo: en tipo de liderazgo la alta dirección toma las decisiones, de manera autocrática y arbitraria, de manera unilateral, donde los procesos de control están centralizados y formalizados. La comunicación que se mantiene es en sentido vertical, descendente y su clima laboral es susceptible a la incertidumbre.

Participativo: en este caso existe democracia, la responsabilidad es delegada hasta donde es posible, donde la toma de decisiones es distribuida entre los miembros y el tipo de comunicación se efectúa en todos los sentidos, esto es, tanto vertical como horizontal participando todos los niveles de la organización. El líder propicia la participación del personal para la toma de decisiones y el clima laboral es de confianza donde se aprecia el compromiso de sus miembros hacia la empresa y sus objetivos, utilizando la retroalimentación para encaminar a los trabajadores.

Laissez – faire: este tipo de liderazgo se aprecia una gran libertad, en otras palabras, existe autonomía total para la toma de decisiones por parte de los empleados, facilita toda la información y herramientas necesarias para que los miembros de la empresa puedan efectuar sus labores: el líder interviene solo cuando se requiere su ayuda

Aseveró Zapata (2017) que algunos autores proponen un vínculo entre la conducta de liderazgo y el tipo de gestión en las organizaciones basados en la premisa de que los líderes son los responsables de orientar y dirigir las empresas, este dominio permite la construcción de una cultura propia que ayuda a su identidad y explica la satisfacción laboral.

Avanzando en el razonamiento con relación al liderazgo, se encuentra la Teoría de las Relaciones Humanas que comprobó la enorme influencia del liderazgo en el comportamiento de las personas, mientras que la teoría clásica se concentraba en la autoridad formal, al reconocer sólo la dirección de los niveles jerárquicos superiores sobre los niveles inferiores, en aspectos relacionadas con las actividades y funciones del cargo. La administración, para Chiavenato (2006) es “la manera de hacer las cosas y que se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar las metas propuestas, incluyéndola coordinación de los recursos humanos y materiales” (p. 115).

Por otra parte, al hablar de satisfacción laboral se debe mencionar la actitud, que está relacionada con la motivación. Esta conducta se relaciona con gestos relacionadas en la organización donde los empleados perciben sentimientos favorables o desfavorables relacionados con los salarios, clima laboral, buen trato, solución de problemas, empleo estable, entre otros. Por lo tanto, es indispensable destacar dentro de la empresa el trabajo y el bienestar de las personas que la conforman, ya que se verá reflejado en términos de productividad, efectividad y calidad (Chiang, Gómez, & Salazar, 2014).

De manera que, el líder influye en un grupo de personas o en una persona para cumplir con los objetivos trazados en la empresa a través del esfuerzo, capacidad y habilidad de ellos.

Por otra parte, un buen líder debe preocuparse por el bienestar, motivación, satisfacción y capacitaciones continuas mediante recompensas verbales o monetarias. Deberá tomarse en consideración que los resultados no siempre son los esperados, pero el líder buscará la forma de solucionarlo según sea el caso (Zapata, 2017).

Estilo de Liderazgo y género

El liderazgo es estudiado debido al estilo de comportamiento del líder frente al personal a su cargo. Con relación a los estilos de liderazgo por género, Zapata (2017) citó a Palacio Londoño, (2014) quien manifestó que el estilo de liderar de las mujeres es maternal, que invitan a crear vínculos y relaciones interpersonales, motivando al trabajo en equipos, incorporándose a las nuevas tendencias organizacionales, inclinándose a una buena comunicación y empatía con los colaboradores. La inteligencia emocional y el sentido social son tomados en cuenta por las mujeres al momento de la toma de decisiones, suele ser más democrática, con un diálogo abierto y aceptar opiniones y criterios diferentes a los suyos a diferencia a los varones que son más tradicionales, tendiendo a ser autocráticos y jerárquicos.

Liderazgo en micro y pequeñas empresas familiares

En estas líneas se expondrá varios estudios de liderazgo que tienen relación con este tipo de empresas:

Martos (2009) refirió que durante las primeras etapas del ciclo de vida de las empresas familiares, la cultura organizacional es paternalista y la formación de la entidad familiar de tipo patriarcal/matriarcal, en donde los efectos que los líderes puedan tener sobre sus negocios, van a estar también determinados por el tipo de liderazgo que ejerzan, ya en la tercera generación se encontrará una cultura participativa, es decir una administración colaboradora y un consejo directivo consultivo. Ahora, ya en la cuarta generación empresarial se tiene una cultura empresarial profesional y también conflictiva, con un consejo de dirección supervisor. Concluye Martos (2009) que el tipo de liderazgo va cambiando,

haciéndose más o menos transformacional y a medida que toda organización vaya creciendo tendrán efectos positivos sobre las mismas.

Continuando con el tema de liderazgo en las empresas de familia, Quintana (2005) considera que la capacidad innovadora en este tipo de negocio, está condicionada por el estilo de liderazgo, el manejo financiero, la habilidad adoptada para la gestión administrativa y su espíritu emprendedor, a esto se le añade la gestión del talento de las personas, el nivel de profesionalización y la tradición y de acuerdo a como se formalicen estos elementos, beneficiarán o dificultarán la capacidad innovadora. Por otro lado, podría mencionarse la teoría del camino meta, desarrollada por Robert House, donde el trabajo del líder consiste en facilitar a sus seguidores todos los recursos necesarios para que se logren las metas propuestas por la compañía, esto es la información y apoyo sobre todo (Robbins & Judge, 2009).

Las Pyme familiar se caracteriza por estar constituida en la mayoría por miembros de una misma familia, en este tipo de negocios se establecen espacios que promueven el crecimiento profesional y personal de los miembros del negocio mientras dure el ciclo de vida de la organización. los jóvenes sucesores moldean su carácter y adquieren valores transmitidos por su fundador y propietario que orientaran su vida personal y empresarial. Otra de las oportunidades que brindan este tipo de entidades es la de generar oportunidad de empleo y de hecho una mejora en la calidad de vida de todos los integrantes de la familia emprendedora y consecuentemente a la sociedad en general. Entre las fortalezas de la empresa familiar, es su flexibilidad, visión a largo plazo y su alto sentido de responsabilidad, además del sacrificio de sus integrantes, así como su sentido pertenencia, todas estas cualidades hacen que este tipo de empresas sean bien recibidas por proveedores y clientes. Dentro de sus desventajas encontramos un liderazgo autocrático centralizado, que se demuestra con el modelo de los tres círculos, que no es otra cosa que la interrelación entre la propiedad, la familia y la empresa, donde su fundador no marca el termino de uno y el inicio del otro. A

esto se suma la inadvertencia en la sucesión generacional, posibles conflictos entre la familia, poca innovación y acceso a nuevas tecnologías.

Marco Legal

En este marco se detallará los artículos donde la constitución Política de la República del Ecuador ampara a las empresas como tal, debido a que las clasifica de acuerdo con su tamaño o volumen de venta.

Constitución de la Republicas del Ecuador

La Constitución del país expedida por la Asamblea Constituyente en el año 2008, en Título del Sistema Económico, Capítulo 1, Principios Generales, estipula:

La economía ecuatoriana se organizará y desenvolverá con la coexistencia y concurrencia de los sectores público y privado. Las empresas económicas, en cuanto a sus formas de propiedad y gestión, podrán ser privadas, públicas y comunitarias o de autogestión. El Estado las reconocerá, garantizar-á y regulará. (Art. 245 p. 212)

Dentro del Capítulo Sexto, que refiere al Trabajo y Producción, en su Sección Primera sobre las Formas de organización de la producción y su gestión:

En el Artículo 319: “Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domesticas, autónomas y mixtas “(p. 151).

El Estado promoverá las formas de producción que aseguran el buen vivir de la población y desincentivara aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una cativa participación del Ecuador en el contexto internacional; y, en el **Artículo 320** se establece:

En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica social. (Asamblea Constituyente, p. 151)

Por su parte, el artículo 321 estipula que: “El Estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas pública, privada, comunitaria, estatal, asociativa, cooperativa, mixta, y que deberá cumplir su función social y ambiental” (p. 151).

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

Mediante Registro Oficial del 056 del 12 agosto del 2013, establece en el Capítulo I, De las Inversiones productivas

En el **Artículo 13**, definiciones: para efectos de la presente normativa, se detendrán las siguientes definiciones:

Literal a) inversión productiva: Entiéndase

Por inversión productiva, independientemente de los tipos de propiedad, al flujo de recursos destinados a producir bienes y servicios, a ampliar la capacidad productiva y a generar fuentes de trabajo en la economía nacional. (p. 5)

Artículo 9, literal a) derechos de los inversionistas. - Se reconoce: “La libertad de producción y comercialización de bienes y servicios lícitos, socialmente deseables y ambientalmente sustentables, así como la libre fijación de precios, a excepción de aquellos bienes y servicios cuya producción y comercialización” (p. 4).

Capítulo II

Marco Referencial

Para la justificación del presente trabajo investigativo se ha considerado tomar como muestra proyectos de investigación relacionada a las Empresas Familiares en Ecuador y el mundo, donde se conocerán sus particularidades y su incidencia con la estructura organizacional. Barbeito, Guillen, Martínez y Domínguez (2004) en su paper “Visión europea del proceso de sucesión en la empresa familiar” ejecutaron un estudio de investigación de las empresas de familia en las ciudades de Galicia, Portugal y Cataluña, donde contrastaron los tres estudios y concluyeron que una de las particularidades que se repite en este tipo de empresas, es el traspaso generacional, que para su artículo, dentro del proceso de sucesión se destacan algunos aspectos propios, como es la naturaleza del país donde operan y que se cumple debido a que el comportamiento y los valores son diferentes en cada región y país, es por esa razón, que el traspaso generacional es un proceso común en este tipo de organización independientemente de su ubicación geográfica, tal como se demuestra en la tabla a continuación:

Tabla 2

Comparación de resultados: Galicia-Cataluña-Portugal

	Galicia (%)	Portugal (%)	Cataluña (%)
La incorporación del sucesor de la EF ha tenido lugar por voluntad propia, a pesar de que se reconoce la existencia de presiones para seguir la tradición familiar.	Aceptada	Aceptada	Aceptada
La incorporación del sucesor a la EF se llevó a cabo en funciones directiva.	Rechazada	Rechazada	Aceptada
El nivel de formación de los miembros corresponde al de una persona con estudios universitarios medios o superiores.	Aceptada	Aceptada	Aceptada
A partir del momento en el que el sucesor es nombrado, el proceso de aprendizaje se realiza bajo la supervisión del predecesor.	Rechazada	Aceptada	Aceptada

Tomado de “Visión Europea del proceso de sucesión en la Empresa Familiar” por Barbeito et al., (2004, p. 35).

En España, se efectuó un estudio acerca de las prácticas de talento humano y su huella sobre la práctica organizacional en una empresa donde la familia tiene el poder y la administración del negocio (Carrasco, Sánchez, & Meroño, 2014). Se estimaron tres destrezas como son la gestión del talento humano: selección, aprendizaje y gratificaciones. Encontrando que las empresas de familia suelen usar métodos de administración menos formales. Asimismo, se obtuvo que existía un mayor desempeño en aquellas organizaciones que utilizan un trato formal.

En el caso de Latino América se tiene estudios sobre las empresas familiares que se referenciarán a continuación:

Se consideró relevante mencionar el trabajo de investigación de Rendón (2017) que abordó la relación entre cultura y organización en la empresa familiar en México, donde analizó las diferentes percepciones de cultura y examina la relación con los procesos de modernización, donde concluyó que la familia en México continúa siendo un punto de referencia central para las personas, la cuales son muy tradicionales y que vislumbran su ineludiblemente ingreso a la modernización. Este tipo de empresa enfrenta la necesidad de cambiar sus estructuras y formas de funcionamiento para su continuidad en el tiempo y lograr competir con sus semejantes. Otro de los puntos que refiere es la eficiencia y efectividad que se mezclan en la gestión administrativa de las empresas familiares, ventajas como la confianza, valor que solicitan a todos sus miembros no familiares.

Continúa Rendón (2017) aportando a lo atinente a la toma de decisiones que:

La estructura misma de la empresa, el conflicto y muchos aspectos organizacionales serán el resultado de la negociación simbólica entre el terreno funcional y el afectivo, apoyándose un ámbito sobre el otro en algunos casos y restringiéndose mutuamente en otros. El resultado dependerá, entre algunos factores, del nivel socioeconómico de la familia, de la fuerza de las tradiciones, del tamaño de

la empresa, del sector donde se encuentre ubicada y de las amenazas provenientes del exterior. (p. 18)

En el contexto peruano, Portocarrero y Sáenz, (2005) realizaron investigaciones que descubren que el negocio familiar la pareja y los hijos son parte de la empresa. Su fundador solicita que ellos laboren con él y que dediquen su tiempo al negocio y que tengan sentido de pertenencia, que es el sentido de la empresa familiar, dar en sucesión el cargo y poder. En algunos casos, el propietario invita a otros miembros de la familia como hermanos, tíos y primos. Además, manifestó que no existen otros estudios sobre liderazgo y empresa familiares, por lo que, sugiere hacer un reconocimiento de investigaciones en este tipo de empresas y de las pymes que traten otros tópicos como psicología organizacional, debido a su reducido número de empleados, los cuales podrían aportar insumos comprensivos.

Otro proyecto de investigación válido para este estudio es el de Soto (2013) que presentó en su tesis la situación actual de las empresas familiares en México, que de acuerdo a su publicación este tipo de empresas forman parte de la estructura productiva no solo en las economías industrializadas como en vías de crecimiento, manifestó además que a pesar de no tener datos que sostengan su aseveración, la empresa de familia tiene representación en la riqueza nacional, a pesar que suelen ser organizaciones productivas poco conocidas. Como resultado de su estudio es facilitar la identificación de algunas líneas de investigación e impulsar su crecimiento, empero algunos estudios sobre empresas familiares en México están aún en proceso de crecimiento y en otros casos inexploradas.

En suma concluyó Soto (2013) que las empresas familiares tienen características de la siguiente generación, mencionando por ejemplo, las particularidades de liderazgo que se aspira que tenga su sucesor, motivos para la continuidad del negocio, capacitación al sucesor con antelación, gestión del conocimiento, agente de éxito para el proceso de sucesión y por último y no menos importante refirió Soto, la influencia del patriarca en la cultura

organizacional , el rol de la mujer dentro de la organización y su rol en la gestión administrativa y la contratación de personal externo para la toma de decisiones estratégicas.

En Chile, Rodríguez, Pedraja, Delgado y Rodríguez (2010) efectuaron un estudio acerca de la influencia de estilos de liderazgo transformacional, transacción y laissez-faire, en la práctica laboral del personal que colabora en empresas, como resultado se halló que los gerentes se caracterizan por tener un liderazgo transaccional y pocos transformacional o laissez-faire. Asimismo, se habló de una relación directa entre el desempeño y el liderazgo transformacional en contraste con la relación inversa entre el estilo de liderazgo transaccional y laissez-faire con el desempeño.

Por otro lado, Segovia (2013) aportó a través de su estudio de investigación sobre la caracterización de las pymes familiares en la ciudad de Quito que:

- En Ecuador para el año 2011, en Quito, existían 14.608 PYMES de estas el 90% son empresas familiares aportando de manera significativa en la economía del país generando empleo y en la mejora de la calidad de vida de los ecuatorianos y en razón de que está conformada por personas de una misma familia, esta favorece al crecimiento personal y profesional de sus miembros, por lo que es significativo crear un equipo de trabajo comprometido y fuerte.
- Dentro de su fortaleza: la responsabilidad social empresarial, confianza que brinda y su visión a largo plazo y la confianza.
- Entre sus debilidades el descuido en la sucesión, los probables conflictos entre la familia y la insuficiente innovación y accesos a nuevas tecnologías.
- No se le da importancia a la profesionalización, capacitación y definición de perfil para el sucesor y personas externas que formen parte de la empresa.

Segovia (2013), luego de analizar las teorías y los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, concluyó además plasmar en 3 elementos la administración de la

empresa: cultura, sucesión y liderazgo, propone un modelo dinámico de la marcha de la pyme familiar ecuatoriana, donde la sucesión influye en el desarrollo de la organización y que actúa según la cultura del empresario ecuatoriano y su familia de manera directa. Por otra parte, la profesionalización es primordial para lograr una sucesión, debido a que se requiere un cambio de mentalidad, donde la asignación de cargos va de acuerdo con las capacidades y los ascensos basados en el desempeño y normar las funciones de todo el personal donde se describa las tareas bien definidas.

Así mismo Naranjo (2012) compartió a través de su estudio de las características del perfil de la microempresa familiar quiteña, que la sucesión generacional debe efectuarse de forma planificada, considerando no solo aspectos sentimentales, sino también académicos, a fin de poder manejar los conflictos. Sin embargo, en esta fase se presentan circunstancias como oposición al cambio por parte del recurso humano, para lidiar con este tipo de acciones se debe mantener un diálogo abierto con los miembros de la empresa, donde podrán compartir sus experiencias y sus pensamientos, para lo cual la administración este abierta a sugerencias, de esta forma, se demuestra que no es una administración autocrática, lo cual redundará en beneficio de la empresa. Acotó además que en el área financiera el financiamiento es preocupante para los pequeños empresarios, debido a que sus organizaciones corren peligro de no continuar con la línea generacional que esperan.

Ahora bien, Pazmiño (2016) en su estudio de investigación concluyó que el área más relevante de la empresa familiar y que afectaría a la estructura es la cultura y la organización, debido a que la toma de decisiones depende de una sola persona, que es su fundador o cabeza de familia y los factores que inciden en el éxito de las empresas familiares, es su tendencia a la cooperación y el compromiso de quienes conforman la organización, convirtiéndose en su ventaja competitiva en relación con las no familiares. Refirió además que la asignación de recursos financieros para su funcionamiento lo contempla la familia lo que determina la

capacidad de operar. A todo esto, considera normar el proceso de sucesión donde incluye la profesionalización del sucesor.

Otro aporte a este proyecto de investigación es la propuesta realizada por Altamirano, (2014) para mejorar la administración de las Empresas Familiares de la ciudad de Guayaquil su impacto en el rendimiento y competitividad, conclusiones le permiten manifestar que:

Las empresas familiares deben desarrollar y evolucionar constantemente, no solo en el área de la tecnología y la gestión administrativa, sino también desde el liderazgo del negocio. Adicionó que es conveniente la ayuda del Estado para dinamizar fuentes de financiamiento para este tipo de organización, para que el número de empresas de familia se incremente, ya que en la actualidad representan un aporte potencial de generación de producción, riqueza y empleos a la economía ecuatoriana. Implementación de normativas y procedimientos que les permita analizar, comparar y fortalecer su sistema de gestión empresarial que involucra su estructura operacional, administrativa y estratégica particular, (productividad = eficiencia + eficacia). Es necesaria la inserción de un experto dentro de la organización, quien asegurará a sus miembros sostenerse en el tiempo y competir en el mercado para perdurar en las siguientes generaciones. Realizar con la debida anticipación la sucesión del poder y propiedad de la empresa; así como la acertada elección de su sucesor, capacitándolo a nivel profesional para enfrentar desafíos conceptuales de evolución, sin afectar la filosofía familiar bien arraigada desde la fundación del negocio. (pp. 297-299)

En el marco referencial se encontró información importante respecto a las empresas familiares del mundo a través de los trabajos de investigación citados, donde abordan diferentes tópicos como: la relación entre cultura y organización, diferentes percepciones sobre los procesos de modernización, el manejo de la gestión, tradiciones, crecimiento,

particularidades, continuidad en el tiempo y finalmente y no menos relevante la sucesión generacional, que es el elemento que sostiene a este tipo de negocio. Todos estos estudios no llevan a revisar la literatura y validar de como inciden sus características en el esquema organizacional de los negocios de familia, la inclusión dentro de la gestión administrativa normativas en sus procesos y la innovación constante en el área tecnológica, todos estos aspectos organizacionales que serán el resultado de la negociación simbólica entre el terreno funcional y el afectivo. Datos que servirán para realizar investigaciones a futuro que fomenten el crecimiento de estas compañías.

Capítulo III

Marco Metodológico

El tipo de investigación que se efectuará en el presente estudio es descriptivo, transversal cuantitativo.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) el enfoque cuantitativo utiliza como método de recolección de datos para probar una hipótesis, basado en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Este método ayudará a explicar los fenómenos de las empresas familiares como es su estructura organizacional en función de sus particularidades, utilizando el razonamiento deductivo que inició con las teorías y publicaciones sobre este tipo de empresas, para este enfoque, aseveró (Hernández et al., 2014) que siguiendo reglas lógicas los datos generados poseen estándares de validez y confiabilidad y las conclusiones resultantes contribuirán a la generación de conocimientos.

Es a través de este ámbito de acción de la PYME familiar ecuatoriana, se aplicará técnicas y herramientas de la investigación cuantitativa, que servirá para conocer la estructura organizacional de las empresas familiares en función de sus características.

Aunque no existen estudios del número de empresas familiares propiamente, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, a través del Directorio de Empresas.

Refiere que en la ciudad de Guayaquil existen 97.374 empresas, entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, que representa el 19% de la economía de la ciudad.

Por lo antes expuesto, la estrategia de investigación se realizó mediante casos de estudio, debido a la dificultad existente de poder acceder a todo este número de empresas, por lo que, se decidió trabajar con 3 empresas familiares para tomar los datos o características de ellas, las cuales van a ser comparadas para conocer si cumplen con las mismas particularidades y cuál es la estructura que tienen.

A fin de recolectar la información necesaria para alcanzar resultados coherentes a los objetivos de la investigación se utilizó como herramienta un cuestionario. Al usar este instrumento de análisis permitirá el acercamiento a la información sustentada sobre las empresas familiares ecuatorianas en la ciudad de Guayaquil, para lo cual se contactó con los gerentes de 3 empresas familiares, para realizar la encuesta sobre las características que presenta la organización, permitiendo realizar el cuestionario y como son empresas de familia el número de trabajadores es reducido, que al sumar el número de encuestados apenas suman 17, por ende, tampoco se calculó algún tipo de muestra ya que el número de empleados es ya bastante bajo

Diseño de la Investigación

Pertenece al diseño de investigación no experimental de carácter transversal con una muestra. No Experimental u Observacional de tipo probabilística, porque sólo se realizó el estudio sin la manipulación deliberada de variables y en las que sólo se observaron los fenómenos en su ambiente natural.

Tipo de diseño e investigación.

La investigación fue de tipo básica y descriptiva, debido a que se apoyó en el contexto teórico para determinar las características de las PYMES familiares de la ciudad de Guayaquil, en función de la estructura organizacional, que permite encontrar nuevos conocimientos para enriquecer la fundamentación teórica relacionada a las variables de estudio.

Al usar la herramienta de análisis (cuestionario) permite el acercamiento a la información sustentada sobre las empresas familiares ecuatorianas en la ciudad de Guayaquil, se recopiló los datos a través de síntesis analíticos que permiten expresar los mismos, de tal forma que se obtienen conclusiones relevantes.

Instrumento

Para el método de recolección de la información, se adaptó el cuestionario de preguntas de Guerrero y Perico (2008), los cuales utilizaron el Modelo de Gestión para el Cambio, de Carlos Vizcaya Guarín como instrumento de investigación para ser aplicado a gerentes y miembros de la empresa familiar. Procedimiento que ayudará a recopilar información a través de aplicación de preguntas abiertas, las cuales aportaran datos necesarios para la toma de decisiones, tomando en consideración que estas deben ser claras y sencillas de responder.

Para la demostración de la confiabilidad del presente estudio se utilizó el Alfa de Cronbach, que es un indicativo de consistencia interna que obtiene valores entre 0 y 1 que se emplea para verificar si el instrumento es válido y confiable (Hernández et al., 2014).

Variables

La variable de la investigación podrá ser definida una vez que el investigador tenga identificado el objeto de estudio; donde se pretende contar el género, edad, estados, etc., de ahí que se busca el inicio y los motivos de los problemas, y estas pueden ser: dependientes e independientes; la primera, representa el efecto de la situación a investigar y la variable independiente figura las causas de la situación presentada, las cuales pueden ser medibles (Hernández et al., 2014).

Identificación de variables

Variable dependiente

- Relación con la estructura organizacional

Variable independiente

- Análisis de las Características de las empresas familiares

Nivel de contraste de hipótesis

El nivel fue de tipo descriptivo se apoyó en un contexto teórico para conocer, describir

la realidad; y, porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno, asociando las variables mediante un patrón previsto para la población compuesta por los trabajadores de 3 empresas familiares de la ciudad de Guayaquil.

Unidad de análisis

La unidad de análisis son los trabajadores de 3 empresas familiares de la ciudad de Guayaquil que intervienen en la investigación.

Población y muestra.

Población

Son 17trabajadores de 3 empresas familiares distribuidos en las distintas categorías de actividad.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Instrumentos de medición

Se empleó la técnica de la encuesta para la aplicación de los instrumentos, el mismo que fue adaptado de la investigación de Guerrero y Perico (2008), los cuales utilizaron el Modelo de Gestión para el Cambio, de Carlos Vizcaya Guarín. Este refiere a la estructura organizacional de una empresa familiar en la ciudad de Bogotá, que de acuerdo a los objetivos e indicadores de la investigación y validada por el alfa de Cronbach.

El Instrumento cuenta con veinte y seis ítems en forma de afirmaciones, sobre los principales aspectos a ser investigados a los empresarios de la ciudad de Guayaquil. Estos enunciados se valoraron con una escala tipo Likert con 5 opciones de respuesta (1-5) que van desde rara vez hasta siempre, describiendo así con qué frecuencia se experimentó cada situación descrita. Existen cinco constructos bien definidos, que agrupan las 26 preguntas antes mencionadas y que conforman el inventario que se describe en: Perfil de capacidad Directiva, Perfil de capacidad Tecnológica, Perfil de capacidad Financiera. Perfil de

capacidad del Talento Humano, Perfil de capacidad Competitiva, las cinco no pesan igual, las puntuaciones deben mantenerse separadas.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado de precisión o exactitud de la medida, en el sentido de que si aplica repetidamente el instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados. Para esto como se mencionó anteriormente, se usó el Alfa de Crombach, cuyo índice para la presente investigación fue de 0.9, considerando que a partir del 0,70 es aceptable, se puede decir que el constructo cumple con el aspecto de confiabilidad.

Para validar el constructo se lo realiza en el SPSS V 21m siguiendo el siguiente proceso: analizar, escala, análisis de fiabilidad, Alfa e ingreso los ítems del test.

Análisis de datos perdidos

Tabla 3

Datos estadísticos

	Válido	17
	Perdidos	0
Media		1,65
Moda		2

A continuación, se muestra la matriz de consistencia de la presente investigación:

Tabla 4*Análisis de la estructura organizacional de las EF en función de sus características*

OBJETIVOS	VARIABLES	CONSTRUCTO	VARIABLES LATENTES	METODOLOGÍA
<p>Objetivo general</p> <p>Analizar la estructura organizacional de las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil en función de sus características</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>1. Revisar el marco teórico, las definiciones y los antecedentes de las empresas familiares.</p> <p>2. Definir la metodología e investigación a aplicar en el presente estudio.</p> <p>3. Recopilar información de las características comunes de unas empresas familiares de la ciudad de Guayaquil.</p>	<p>V. INDEPENDIENTE</p> <p>Características de las empresas familiares</p> <p>V.DEPENDIENTE</p> <p>Estructura organizacional</p>	<p>Perfil de capacidad Directiva</p> <p>Perfil de capacidad Financiera</p> <p>Perfil de capacidad de talento humano</p> <p>Perfil de capacidad tecnológica</p> <p>Perfil de capacidad competitiva</p>	<p>Imagen corporativa</p> <p>Planificación</p> <p>Flexibilidad</p> <p>Comunicación</p> <p>Tecnología</p> <p>Competencia</p> <p>Acceso a capital</p> <p>Capacidad de endeudamiento</p> <p>Facilidad para salir al mercado</p> <p>Liquidez</p> <p>Habilidad para competir en precios</p> <p>Inversión de capital</p> <p>Nivel académico</p> <p>Experiencia técnica</p> <p>Pertenencia</p> <p>Motivación</p> <p>Retiro o sucesión</p> <p>Habilidad técnica y de servicio.</p> <p>Capacidad de innovación</p> <p>Aplicación de procesos</p> <p>Efectividad de la producción.</p> <p>Nivel de coordinación otras áreas.</p> <p>Calidad del producto</p> <p>Lealtad y satisfacción cliente.</p> <p>Participación mercado</p> <p>Uso del ciclo de vida producto.</p> <p>Portafolio de productos</p>	<p>Tipo de Investigación</p> <p>No experimental</p> <p>Diseño de Investigación</p> <p>Población</p> <p>Está constituida por 17 trabajadores de EF de la ciudad de Guayaquil.</p> <p>Muestra</p> <p>Probabilística aleatoria, conformada por 17 sujetos.</p> <p>Estratificada y proporcional.</p> <p>Técnicas e Instrumentos</p> <p>Procesamiento de datos y su instrumento las tablas para tabular y procesar los resultados</p> <p>instrumento el cuestionario (encuesta)</p>

Procesamiento de datos.

Se consideró las siguientes fases:

Recopilación de los datos:

Se procedió a reunir las encuestas aplicadas, a fin de poder efectuar el análisis correspondiente en el momento de levantar los datos.

Revisión de los datos:

Se examinó en forma crítica el instrumento aplicado a fin de comprobar la integridad de sus respuestas, mediante la determinación del alpha de Cronbach del instrumento que permitió establecer los diagramas estructurales con sus constructos.

Codificación de los instrumentos:

Se enumeró en orden las encuestas.

Procesamiento de los datos:

Se registró la información de los instrumentos en la base de datos diseñada en el programa estadístico SPSS V 21.0.

Análisis e interpretación de la información

Se consideró de la siguiente manera:

Organización y presentación de los datos. -

Mediante el programa SPSS V21 y Microsoft Excel se procederá a elaborar los cuadros uni y bidimensionales con sus respectivos gráficos, según lo establecido en los objetivos de la investigación.

Capítulo IV

Resultados y Discusión

Análisis, interpretación y discusión de resultados

Variables sociodemográficas

Tabla 5
Estado Civil

		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
	Soltero	3	17,6	17,6	17,6
Válido	Casado	14	82,4	82,4	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

En la interpretación de los resultados se aprecian que el 17.6% de los encuestados son de estado civil solteros, a diferencia del 82.4% de los trabajadores respondieron que son de estado civil casados, concluyendo que la mayor población de encuestados ya cuenta con sus familiares dentro de la organización.

Tabla 6
Edad

		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
	1 18 - 24	6	1,1	35,3	35,3
	2 25 - 35	3	,6	17,6	52,9
Válido	3 35 - 50	2	,4	11,8	64,7
	4 51	6	1,1	35,3	100,0
	Total	17	3,2	100,0	

En la interpretación de los resultados se aprecian que existe un porcentaje similar entre la población mayor a 51 años y el grupo entre 18 y 24 años, con un 35%, frente a una

población dispersa en edades que van desde los 25 años, con un 17,6% y un 11,8% de 35 y 50 años, concluyendo que la población mayor de encuestados de empresas familiares, están en manos de su fundador y los miembros de la familia colaboran en la misma, es decir que aún no se realiza la sucesión a la primera generación.

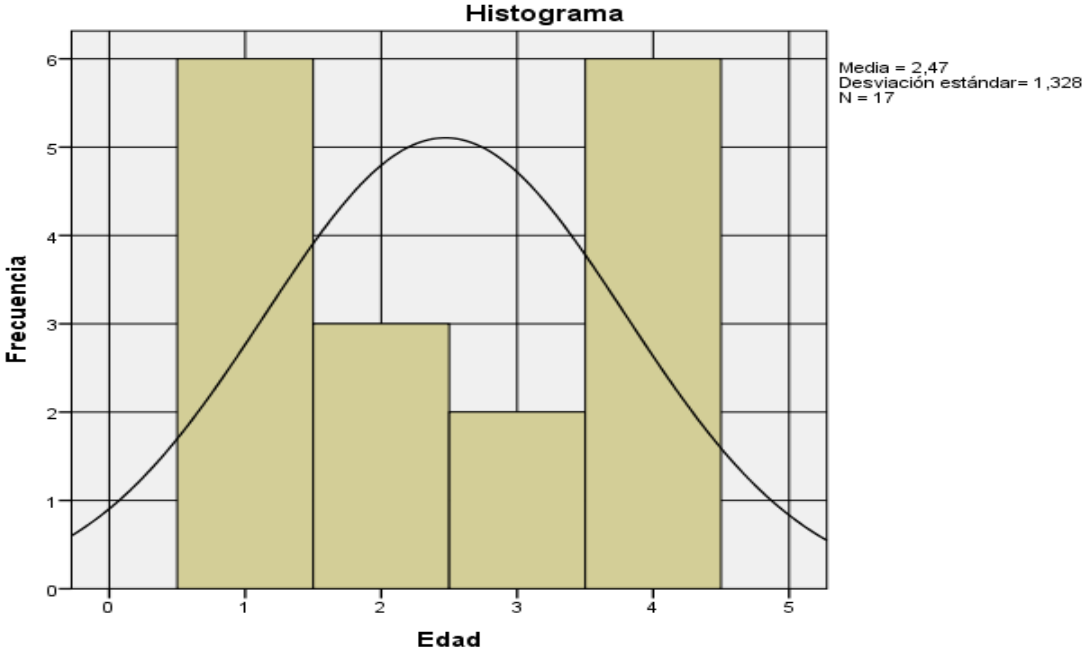


Figura 7 Histograma de edad de los encuestados.

Tabla 7
Género de los encuestados

		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
	Femenino	6	35,3	35,3	35,3
Válido	Masculino	11	64,7	64,7	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

En la interpretación de los resultados se aprecia que, el 64,7% de los encuestados son de género masculino a diferencia del 35,3 que corresponde a las mujeres, esto se entendería que en el caso de las empresas familiares el padre ingresa a los varones de la familia para que aprendan del negocio.

Tabla 8

1.- *¿Tiene la empresa familiar (EF) una imagen corporativa y responsabilidad social?*

		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
	4 muchas veces	8	47,1	47,1	47,1
Válido	5 siempre	9	52,9	52,9	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

En la interpretación de los resultados se aprecia que el 52,9% de los trabajadores encuestados consideran que la imagen corporativa es importante mantenerla siempre, seguido de la opción de muchas veces con un 47.10 %, lo que permite concluir que sus miembros tienen un sentido de pertenencia muy alto, debido a su compromiso y dedicación al negocio, el cual es transmitido a los miembros de esta lo que hace un aporte para el éxito de la gestión.

Tabla 9

2.- *¿En su EF se efectúan planes y análisis estratégicos?*

		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
	3 algunas veces	2	11,8	11,8	11,8
Válido	4 muchas veces	4	23,5	23,5	35,3
	5 siempre	11	64,7	64,7	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Con relación a la pregunta dos, ¿En las empresas familiares planifican las estrategias para poder competir en el mercado? El 64,7% de los encuestados respondieron que siempre planean y desarrollan sus estrategias, un 23% muchas veces y finalmente un 11,8 % algunas veces. Con estos porcentajes permite concluir que su sistema de toma de decisiones es más centralizado, socializando las estrategias y los objetivos claros que potencien las empresas familiares para competir en el mercado y así llegar a la meta propuesta por la alta dirección.

Tabla 10

3.- *¿Ante la competitividad del mercado existe habilidad de respuesta a las condiciones cambiantes?*

	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
3 algunas veces	3	17,6	17,6	17,6
Válido 4 muchas veces	5	29,4	29,4	47,1
5 siempre	9	52,9	52,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Con relación a esta pregunta, el 52,9% de los encuestados respondieron que siempre están atentos a los cambios existentes en el mercado, el 29,4% reconocieron que muchas veces y un 17,6% que en algunas veces el tiempo de respuesta es de inmediato. Se concluye en base a la valoración de que, en algunas ocasiones, la respuesta es inmediata, implica que se debe proponer un plan de mejora con revisiones mensuales para mantener un dialogo entre las áreas y poder mejorar los tiempos de respuesta.

Tabla 11

4.- *¿Los procesos de la organización se manejan con flexibilidad en su estructura organizacional?*

	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
2 rara vez	6	35,3	35,3	35,3
3 algunas veces	1	5,9	5,9	41,2
Válido 4 muchas veces	8	47,1	47,1	88,2
5 siempre	2	11,8	11,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

En la tabla 11, se aprecia que el 47,1% de los miembros que respondieron el cuestionario consideran que, el manejo de la estructura organizacional de la empresa algunas

veces es flexible, un 35.3% rara vez manejan su estructura de manera flexible, a diferencia de un 11,8% que reconocieron que siempre existe flexibilidad en su esquema y finalmente el 5.9% de los trabajadores de las empresas familiares confesaron que algunas veces lo realiza.

Tabla 12

5.- *¿Dentro de la organización existe comunicación y control gerencial?*

	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
4 muchas veces	4	23,5	23,5	23,5
Válido 5 siempre	13	76,5	76,5	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Se aprecia en esta tabla que el 76.5 % de los encuestados responden que siempre existe comunicación entre los miembros de la empresa, y el 23,5% de los trabajadores manifestaron que muchas veces se emplea la comunicación para el desarrollo de las actividades, siendo esta una de las características de las empresas de familia, debido al grado de consanguinidad y afinidad, haciendo que la comunicación fluya entre ellos.

Tabla 13

6.- *¿Con relación al mercado, existe calidad de los productos, exclusividad?*

	Frecuencia	Porcentaje	Válido	acumulado
1 nunca	3	17,6	17,6	17,6
2 rara vez	4	23,5	23,5	41,2
Válido 3 algunas veces	5	29,4	29,4	70,6
4 muchas veces	4	23,5	23,5	94,1
5 siempre	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

De acuerdo con la interpretación de esta pregunta, el 17,6 % de los trabajadores encuestados respondieron que nunca ha existido exclusividad de los productos o servicio que ofrecen, debido a la competencia existente en el mercado, un porcentaje similar del 23,5% respondieron que rara vez y muchas veces cuentan con variedad en sus productos, ya que su mercado meta es diverso y se necesita consolidarse, a diferencia de la respuesta de algunas veces que fueron el 29,4% y finalmente un 5,9% que siempre.

Tabla 14

7.- ¿Los clientes de las EF reflejan lealtad y satisfacción después de haber recibido el servicio producto?

	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
3 algunas veces	1	5,9	5,9	5,9
4 muchas veces	4	23,5	23,5	29,4
Válido 5 siempre	12	70,6	70,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Para esta pregunta el 70,6 % de los encuestados consideran que el servicio o productos que ofrecen satisface las necesidades de sus clientes esto es debido a la atención personalizada de los miembros de la empresa, que es bien recibido por parte de proveedores y clientes, una de las características de este tipo de negocio es su dedicación y profesionalismo, el 23.5 % de los trabajadores respondieron que muchas veces han obtenido la fidelidad por parte de sus compradores a diferencia de un 5,9% que reconocieron que la labor efectuada algunas veces no ha sido satisfactoria a los consumidores, resultado reflejado al no tenerlo como cliente frecuente.

Tabla 15

8- ¿Con relación a los productos o servicios que ofrece la EF, se lleva un control del ciclo de vida del producto y su reposición?

	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	algunas veces	1	5,9	5,9
	4 muchas veces	2	11,8	17,6
	5 siempre	14	82,4	100,0
	Total	17	100,0	100,0

En la interpretación de los resultados de esta pregunta, el 82,4% de los trabajadores encuestados, respondieron que siempre llevan un control de las ventas realizadas y la rotación de los productos o servicios que ofrecen para su reposición, a diferencia del 11,8% de los encuestados reconocieron que muchas veces han llevado el proceso de inventario y control; y, finalmente, un 5,9% expusieron que algunas veces.

Tabla 16

9.- ¿Considera que existen barreras en el ingreso productos para la comercialización?

	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	2 rara vez	3	17,6	17,6
	3 algunas veces	12	70,6	88,2
	4 muchas veces	2	11,8	100,0
	Total	17	100,0	100,0

Con relación a las barreras comerciales existentes para el ingreso de productos, el 70,6% de los trabajadores de las empresas familiares reconocieron que algunas veces existen obstáculos o situaciones que impiden la entrada de los productos, ya sean estas de índole financiero, o por regulaciones legales, a diferencia de un 17,6% que considera que rara vez se

presentan barreras para que sus productos o servicio puedan llegar a su mercado meta; y, finalmente un 11,8% resolvieron que muchas veces se presentan inconvenientes en el proceso de compra de los productos, lo que nos llevaría a realizar otro tipo de investigación para conocer los impedimentos que se les presenta a este tipo de negocios.

Tabla 17

10.- *¿Considera que es de fácil acceso a los organismos privados y públicos?*

	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
2 rara vez	1	5,9	5,9	5,9
3 algunas veces	4	23,5	23,5	29,4
Válido 4 muchas veces	5	29,4	29,4	58,8
5 siempre	7	41,2	41,2	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Interpretando las respuestas obtenidas a esta pregunta, el 41,2% de los encuestados respondieron que siempre el acceso a los organismos privados o públicos, un 29,4% muchas veces, 23,5% algunas veces existen dificultades al acceder a estos organismos y finalmente, un 5,9% reconocieron que rara vez les ha ocurrido.

Tabla 18

11.- *¿Considera usted que tiene variedad en su línea de productos?*

	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
4 muchas veces	1	5,9	5,9	5,9
Válido 5 siempre	16	94,1	94,1	100,0
Total	17	100,0	100,0	

En esta pregunta se aprecia que el 94,10 % de los encuestados reconocen que siempre cuentan con variedad en su línea de productos, a fin de atender las necesidades del

consumidor a diferencia de un 5,9% que consideran que muchas veces han considerado tener diversidad de productos en la empresa.

Tabla 19

12.- *¿Considera que es fácil el acceso a líneas de crédito en la banca privada?*

	Frecuencia	Porcentaje	Válido	acumulado
Válido 4 muchas veces	17	100,0	100,0	100,0

En la siguiente tabla se aprecia que el 100% de los encuestados responden que muchas veces se puede acceder a líneas de crédito en la banca privada.

Tabla 20

13.- *¿La EF cuenta con liquidez o disponibilidad de fondos interno?*

	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
4 muchas veces	14	82,4	82,4	82,4
Válido 5 siempre	3	17,6	17,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

De la muestra extraída se concluye que el 82,4 % de los trabajadores encuestados manifestaron que muchas veces cuentan con disponibilidad de fondos o patrimonio para el desarrollo de las actividades propias de la empresa familiar; y, un 17,6% respondieron que siempre cuentan con fondos propios, resultado que evidencia que las empresas familiares cuentan con su patrimonio familiar como empresarial.

Tabla 21

14.- *¿La EF está en condiciones de competir con precios con relación al mercado?*

	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido 4 muchas veces	12	70,6	70,6	70,6
5 siempre	5	29,4	29,4	100,0

Total	17	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

El 70% de los trabajadores encuestados de las empresas familiares, respondieron que muchas veces se encuentran en condiciones de competir con precios con relación al mercado; y, un 29,4 % manifestaron que siempre cuentan con escenarios favorables para participar. Se concluye que, por existir un número considerable de empresas, la competencia hace que exista rivalidad en precios, por lo que, esto hace que se planteen estrategias para salir al mercado con precios favorables para el consumidor.

Tabla 22

15.- *¿La Inversión de capital de la EF dispone de capacidad para satisfacer la demanda de productos o servicios?*

	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
4 muchas veces	7	41,2	41,2	41,2
Válido 5 siempre	10	58,8	58,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

En tabla 22, se aprecia que el 58,8% de los encuestados consideran que disponen de la capacidad para atender las necesidades de demanda de sus clientes con los productos o servicios que ofrecen, a diferencia de un 41,2 % que manifestaron que muchas veces cuentan con capital para atender su mercado meta.

Tabla 23

16.- *¿La EF cuenta con las habilidades de mantener el esfuerzo ante la demanda del mercado?*

	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
4 muchas veces	6	35,3	35,3	35,3
Válido 5 siempre	11	64,7	64,7	100,0
Total	17	100,0	100,0	

En esta tabla se aprecia que el 64,7% de los trabajadores encuestados respondieron que siempre cuenta con las habilidades de mantener la producción y/o servicios de la demanda de sus consumidores a diferencia de un 35,3% que consideran que muchas veces están dispuestos para atender las necesidades de sus clientes. Esto permite concluir que la estructura organizacional de la EF cuenta con suficientes recursos materiales y humanos para atender los requerimientos del mercado.

Tabla 24

17.- ¿La EF cuenta con habilidad técnica y de servicio?

	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
4 muchas veces	4	23,5	23,5	23,5
Válido 5 siempre	13	76,5	76,5	100,0
Total	17	100,0	100,0	

En la siguiente tabla, se aprecia que el 76,5 % de encuestados consideraron que cuentan con el personal capacitado para la asesoría técnica de los productos o servicios que se ofrecen en la empresa familiar; y, el 23,5% respondieron que muchas veces los miembros de la organización cuentan con personal tecnificado.

Tabla 25

18.- ¿Cree usted que la EF está preparada para la evolución en el paso del tiempo?

	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
4 muchas veces	2	11,8	11,8	11,8
Válido 5 siempre	15	88,2	88,2	100,0
Total	17	100,0	100,0	

En esta tabla se aprecia que el 88,2 % de los trabajadores encuestados respondieron que la Empresa familiar se encuentra capacitada y tecnificada para innovar y lograr la

continuidad en el tiempo, un 11,8% manifestaron que muchas veces están preparados para poder evolucionar y estar a la vanguardia con las nuevas tecnologías. Esto evidencia que la conoce de la importancia de anticiparse a los cambios y preferencias de los clientes para poder competir en el mercado.

Tabla 26

19.- ¿Cree usted que es necesario el uso de procesos administrativos para la mejora continua de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
4 muchas veces	7	41,2	41,2	41,2
Válido 5 siempre	10	58,8	58,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

De acuerdo con esta tabla, el 58,8% de los trabajadores encuestados respondieron que consideran que dentro de la organización siempre deben aplicarse procesos, a diferencia del 41,2% de personas que realizaron la encuesta manifestaron que muchas veces podría aplicarse procesos en tareas administrativas. Se podría concluir que son buenos para proyectarse a largo plazo, pero que aún falta para formalizarlos a través de procesos con el fin de conocer el desarrollo y cumplimiento de las actividades, como un plan de mejora continúa.

Tabla 27

20.- La EF cuenta con métodos y/o programas para la entrega eficiente de productos/servicios?

	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
4 muchas veces	8	47,1	47,1	47,1
Válido 5 siempre	9	52,9	52,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Para el 52,9 % de los encuestados, la organización cuenta con procedimientos o normativas para las diferentes áreas, lo que hace que la entrega de los productos o servicios

sean eficientes, cumpliendo con la satisfacción del cliente; y, un 47,1 % de las respuestas manifestaron que muchas veces los procesos empleados dentro del negocio no cumplen con la función para lo cual fueron establecidos.

Tabla 28

21.- *¿La relación entre los diversos departamentos de la EF se realiza de manera coordinada?*

	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
3 algunas veces	4	23,5	23,5	23,5
4 muchas veces	8	47,1	47,1	70,6
Válido 5 siempre	5	29,4	29,4	100,0
Total	17	100,0	100,0	

De acuerdo con esta tabla, el 47,1 % de las repuestas indican que muchas veces la comunicación interna es eficiente y de manera coordinada a diferencia del 29.4% manifestaron que siempre existe una buena comunicación entre los miembros de la empresa a diferencia de un 23,5% que revelaron que en algunas veces el dialogo se mantiene.

Tabla 29

22.- *¿Cree usted que es importante tener un nivel académico para el desarrollo de actividades?*

	Frecuencia	Porcentaje	Válido	acumulado
Válido 5 siempre	17	100,0	100,0	100,0

En esta pregunta el 100% de los encuestados de las empresas familiares respondieron que dentro de la organización consideran que es relevante tener un nivel académico para el desarrollo de sus actividades, debido al conocimiento del área y herramientas digitales que ayudará en el manejo de procesos y la mejora continua.

Tabla 30

23.- *¿Consideras relevante tener experiencia técnica para el manejo de los recursos de la EF?*

	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
4 muchas veces	11	64,7	64,7	64,7
Válido 5 siempre	6	35,3	35,3	100,0
Total	17	100,0	100,0	

De la muestra extraída el 35,3% de trabajadores respondieron que siempre es necesario contar con experiencia técnica para el manejo de los recursos de las empresas familiares, versus a un 64,7% de encuestados que reconocieron que muchas veces se considera relevante contar con la experiencia técnica para el desarrollo de las actividades

Tabla 31

¿24.- *¿Los miembros de la EF tienen sentido de pertenencia?*

	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido 5 siempre	17	100,0	100,0	100,0

En esta pregunta el 100% de los encuestados que corresponden a trabajadores de las empresas familiares respondieron que siempre tienen sentido de pertenencia, la cual podría considerarse según el marco conceptual parte de las características que definen a este tipo de negocio debido a que sus miembros pertenecen a una misma familia y por los valores inculcados por su fundador y propietario de la empresa y seguramente el padre de familia. Esto hace que sus miembros consideren que tienen una responsabilidad en común que los hará trabajar con mayor dedicación para cumplir con los valores transmitidos y el sueño del fundador.

Tabla 32

25.- *¿Dentro de la organización y el manejo de recursos, considera usted importante la motivación?*

	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
4 muchas veces	6	35,3	35,3	35,3
Válido 5 siempre	11	64,7	64,7	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Se aprecia en esta tabla que el 64,7 % de los encuestados consideran que la motivación es importante dentro de la organización y el manejo de los recursos, versus un 35,3% que respondieron que muchas veces consideran la motivación como un factor determinante en el desarrollo de sus actividades. Se concluye de acuerdo con estos resultados que los trabajadores encuestados comparten el mismo criterio. En el caso de las empresas familiares una de su motivación es el de pertenecer a la misma familia, crecer con los valores del fundador de la compañía que vendría a ser el padre de familia, donde la principal función del negocio es crear bienestar para la familia.

Tabla 33

26.- *¿Considera usted que la sucesión o traspaso generacional debe darse?*

	Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
1 nunca	8	47,1	47,1	47,1
2 rara vez	6	35,3	35,3	82,4
Válido 3 algunas veces	1	5,9	5,9	88,2
5 siempre	2	11,8	11,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Esta pregunta se realiza debido a que la sucesión del mando o poder es una de las particularidades que definen a la empresa familiar, obteniendo como respuesta que el 47,1% de los encuestados nunca han considerado la sucesión generacional como parte de la evolución de la compañía, este porcentaje de respuesta se relaciona con la edad de los encuestados que son de 51 años o más, significaría que en estas empresas sus fundadores están en el mando con la ayuda de sus primogénitos, un 35,3 % de los trabajadores manifestaron que rara vez han estimado realizar este proceso, luego un 11,8% han tratado el tema conociendo que es un proceso que se da dentro de toda organización tarde o temprano y, finalmente un 5,9% reconocieron que algunas veces han puesto a consideración dentro de la administración dar este paso para la continuidad de la misma, de tal forma que se cumpla con el propósito que tiene la empresa de pasar de generación en generación.

Análisis e interpretación de resultados de los constructos de la estructura organizacional

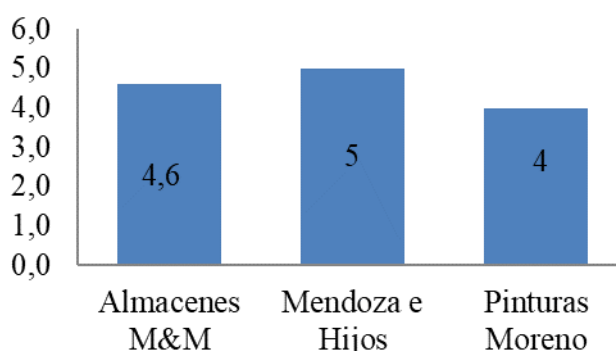
Se analizará los resultados de cada una de las preguntas de los constructos de perfiles de capacidad: directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano para el estudio de la estructura organizacional de las 3 empresas familiares encuestadas en función de sus características, para lo cual, en adelante se denominará empresa 1 (M&M), empresa 2 (Mendoza e Hijos), empresa 3 (Pinturas Moreno).

Perfil de capacidad Directiva

Para efecto del perfil de la capacidad directiva se efectuará el análisis de:

1.- ¿Tiene la Empresa Familiar (EF), una imagen corporativa y de Responsabilidad Social?

Figura 8 Imagen Corporativa y Responsabilidad Social



Se aprecia que los promedios resultantes son similares en las tres empresas, donde su mayor fortaleza se ve en el aspecto de imagen corporativa, que podría ser reflejo de una de las características que presentan las empresas familiares, como es el compromiso para con la organización, valores inculcados por su fundador y su visión a largo plazo crea un compromiso de trabajo y de continuar con el legado de su padre, porcentajes que podría demostrar que este tipo de empresa tiene una estructura piramidal. Con relación a la empresa 3, se aprecia que su porcentaje es bajo con relación a las otras.

2.- ¿En su Empresa Familiar se efectúan planes y análisis estratégicos?

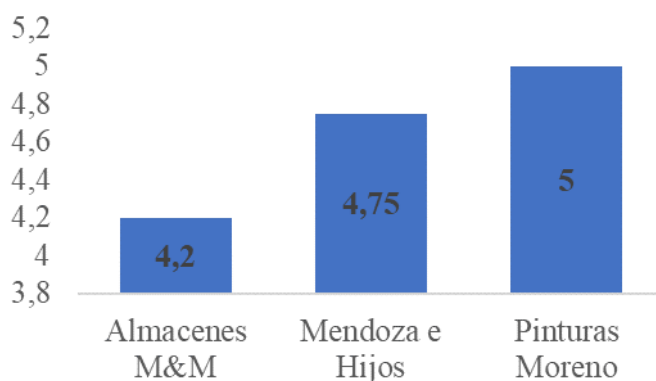


Figura 9 Planes y Análisis estratégicos

Según el gráfico anterior, se aprecia que la empresa 3, tienen claro dentro de su organización que el planteamiento de estrategias es clave para competir dentro del mercado y continuar en el tiempo (5%), al igual que la empresa 2 con un 4.75% a diferencia de la primera con un 4.2%, lo que podría traer como consecuencia en la toma de decisiones, el no tener una respuesta inmediata a los cambios en su entorno

Tomando la media de estos resultados, se aprecia en esta figura que, el promedio resultante de esta pregunta sobre el uso de planes estratégicos y análisis es de 4.75, lo que hace pensar que estas empresas tienen una estructura piramidal, debido a la planificación de las estrategias a implementar por parte de sus miembros, las cuales debes cubrir aspecto de gestión, competitividad y sucesión. Uno de sus planes estratégicos esta su planificación a

largo plazo, el cual es un factor importante dentro de las empresas familiares a diferencia de las no familiares, debido a su deseo de continuar en el tiempo y realizar la sucesión del mando a generaciones futuras, lo que hace que sean más competitivas en el mercado. En el caso de la Empresa M&M que tiene una valoración de 4.2%

3.- ¿Ante la competitividad del mercado existe habilidad de respuesta a las condiciones cambiantes?

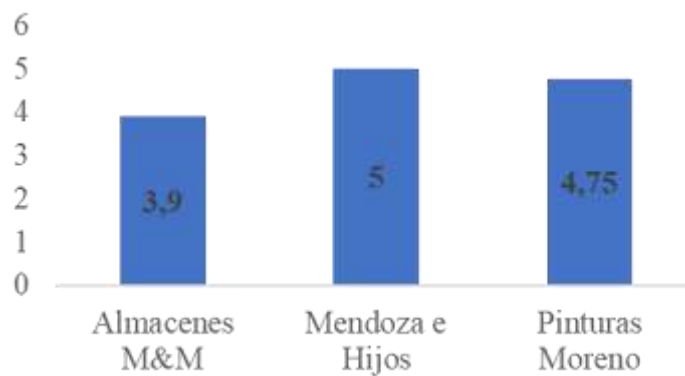


Figura 10 Habilidad de respuesta a las condiciones cambiantes

Se aprecia en la figura 10, que dos de las tres empresas familiares reflejan una diferencia mínima entre ellas, lo que sugiere que están en vías de desarrollo, en especial por reconocer que se encuentran con un entorno cambiante y que este tiene influencia en la actividad de la organización, por lo que, deberán reconocer los mecanismos y herramientas que le permitirán prevenir y afrontar exitosamente los cambios presentados dentro y fuera de la organización. En el caso de la empresa 3, estima que un 3.9% consideran que tienen habilidad de respuesta a las condiciones cambiantes, es decir que dentro de su administración se debe plantear metas claras y estrategias para poder competir en el mercado. Se podría indicar además que el ajuste al entorno ocurre de manera parcial, y esto se da porque el rediseño de su estructura se da en algunas áreas, lo que demostraría que su estructura no es balanceada.

4.- ¿Los procesos de la organización se manejan con flexibilidad en su estructura organizacional?

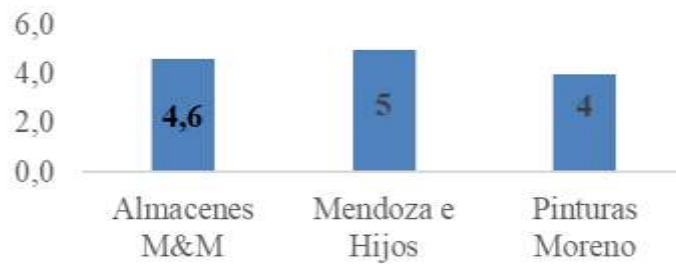


Figura 11 Flexibilidad de la estructura organizacional

Se aprecia en esta figura que estas empresas presentan una estructura plana, debido al porcentaje obtenido, se consideraría que estas, manejan procesos dentro de la organización con relación a la flexibilidad de su estructura organizacional, suponiendo que existe segmentación de las actividades por áreas o departamentos para la asignación de funciones y responsabilidades de las actividades a desarrollar, así como su relación de autoridad y coordinación. Se puede adicionar que este tipo de empresas su liderazgo es paternalista, ya que existe relativa flexibilidad en el manejo de la gestión administrativa y conservan cierta centralización en la toma de decisiones.

5.- ¿Dentro de la organización existe comunicación y control gerencial?

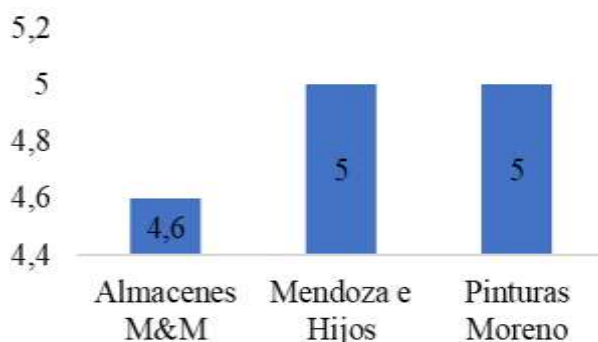


Figura 12 Comunicación y control gerencial

Se aprecia en esta figura que el porcentaje es significativo, es decir que la comunicación que existe en la compañía es bueno, se podría suponer que la dirección mantiene informado a los miembros de los objetivos planteados y las metas propuestas, es decir una comunicación abierta entre los directivos y el personal, a los cuales los une lazos afectivos y de consanguinidad, transmisión a través de reuniones periódicas u otro medio de difusión. Con relación al control gerencial dentro de la organización, según los datos de la figura anterior, su promedio de respuesta es alto. El tipo de liderazgo en este tipo de empresas es la paternalista donde la responsabilidad ha sido delegada hasta donde es posible, pero los controles lo realizan su fundador.

Perfil de capacidad competitiva

6. ¿Con relación al mercado, existe calidad de los productos, exclusividad?

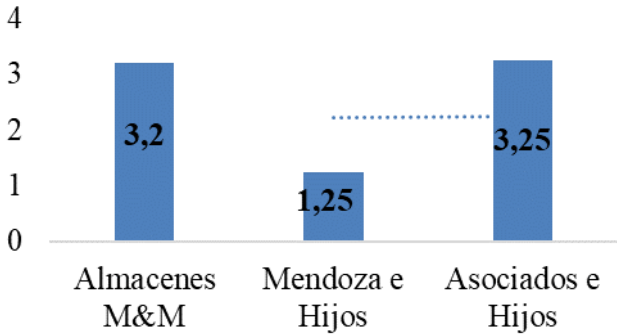


Figura 13 Calidad de los productos, exclusividad

En este gráfico el nivel de respuesta es bajo, la empresa 1 y 3 tienen una valoración entre 3.20% y un 3.25%, significando que el mercado es muy competitivo lo que hace que los empresarios busquen variedad y calidad en sus productos. En el caso de la empresa 2 su porcentaje es del 1.25% lo que resultaría que su mercado es variable, lo que supondría que no han efectuado levantamiento de información con respecto a los nichos de mercado y la nómina de posibles competidores y planteado estrategias para poder sobrellevar esta situación.

7.- ¿Los clientes de las EF reflejan en sus clientes lealtad y satisfacción después de haber recibido el servicio o producto?

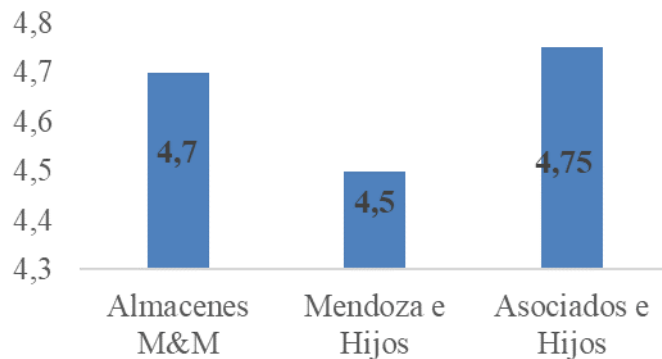


Figura 14 Lealtad y satisfacción en el servicio o producto recibido

En esta figura se aprecia que las respuestas son de similar porcentaje, lo que hace suponer que los procesos aplicados en el servicio al cliente son óptimos y la atención es personalizada, lo que es parte de sus particularidades en este tipo de empresas ya que dedican mayor tiempo y esfuerzo dentro de la organización. A esto se suma que los clientes prefieren hacer negocios con una persona que tiene una larga trayectoria en el mercado y aprecian tratar con personas asignadas a áreas que no son cambiadas continuamente, como es el caso en las empresas no familiares.

8.- ¿Con relación a los productos o servicios que ofrece la EF, se lleva un control del ciclo de vida del producto y su reposición?

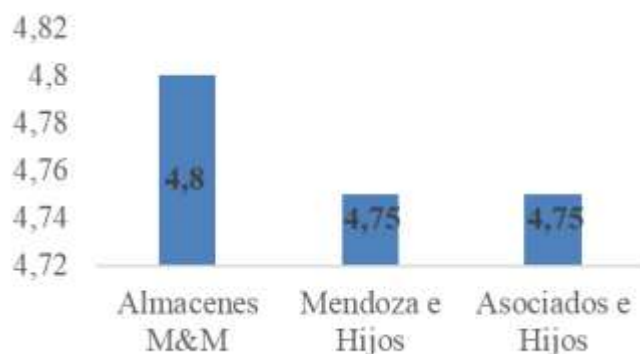


Figura 15 Control del ciclo de vida del producto y su reposición

Según los resultados obtenidos se demuestra que los procedimientos y controles aplicados dentro del negocio cumplen con las expectativas de sus miembros y de la alta dirección, informes o reportes que agilicen y dan soporte para la toma de decisiones.

9.- ¿Considera que hay barreras en el ingreso de productos para la comercialización?

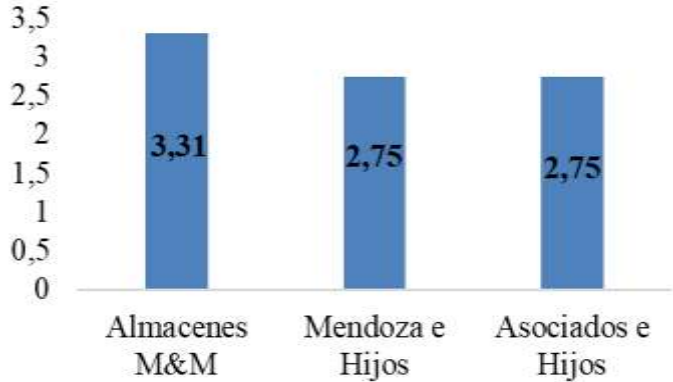


Figura 16 Barrera en el ingreso de productos para la comercialización

En esta figura el porcentaje de respuesta de los encuestados es similar, lo que denota que existen restricciones o regulaciones que no apoyan el libre comercio para este tipo de negocios, se consideraría hacer una encuesta a profundidad sobre el tema para conocer cuáles son las barreras existentes y así mejorar el ingreso de los productos para poder competir en el mercado.

10.- ¿Considera que es de fácil acceso a los organismos privados y públicos?

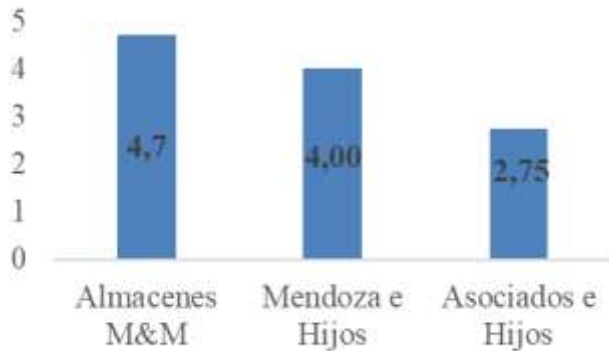


Figura 17 Acceso a los órganos privados y públicos

Para las empresas 1 y 2 el acceso a los organismos privados y públicos es relativamente alto a diferencia a la empresa 3 que su porcentaje de respuesta es del 2.75%, lo que nos indica

que el capital del negocio y sus garantías son el patrimonio familiar del fundador y sus miembros, lo que dificultaría el acceso a líneas de crédito.

11.- ¿Considera usted que tiene variedad en su línea de productos?

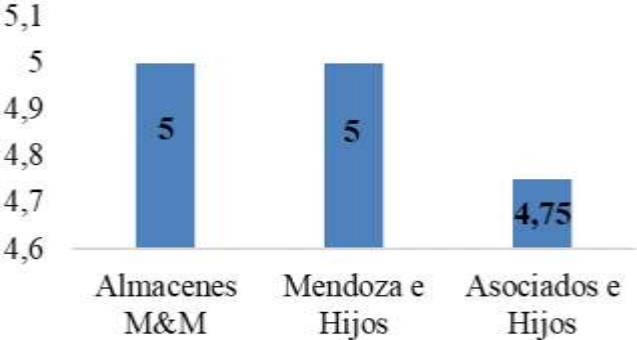


Figura 18 Variedad en su línea de productos

En esta pregunta el nivel de respuesta es alto, lo que supondría que el acceso al mercado es muy profesional y para lograr competir en el medio es tener una variedad de productos o servicios que logren cumplir con la demanda

Perfil de capacidad financiera

12.- ¿Considera que es fácil el acceso a líneas de crédito en la banca privada?

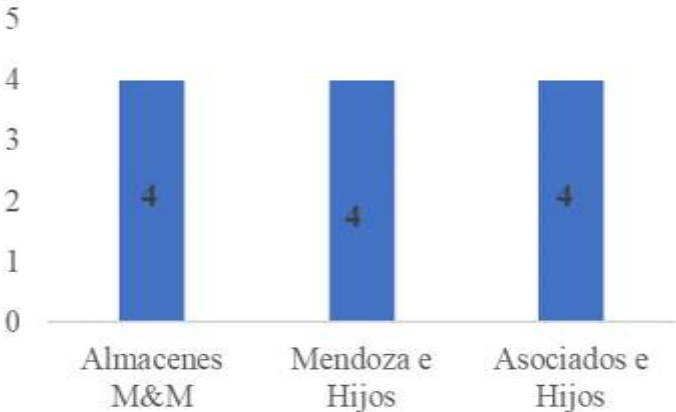


Figura 19 Capacidad financiera

Según la figura 18, la respuesta de las personas encuestadas tiene igual porcentaje, lo que se interpretaría que no presentan inconvenientes para el acceso a líneas de crédito a instituciones privadas.

13.- ¿La EF cuenta con liquidez o disponibilidad de fondos internos?

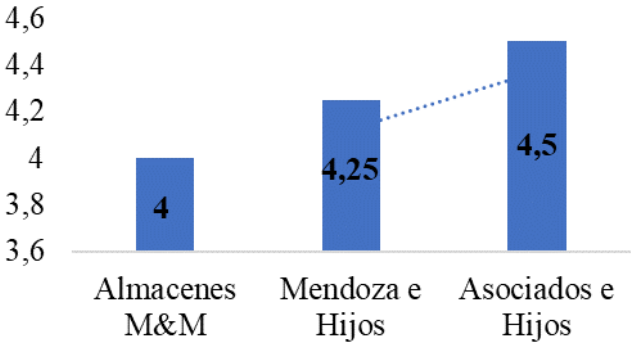


Figura 20 Liquidez o disponibilidad de fondos internos

En el caso de la liquidez o disponibilidad de fondos internos para el desenvolvimiento del negocio, se puede evidenciar que el porcentaje de respuesta es alto, lo que lleva a pensar que este tipo de negocio cuenta con garantías personales y familiares que den seguridad a la organización.

14.- ¿La EF está en condiciones de competir con precios con relación al mercado?

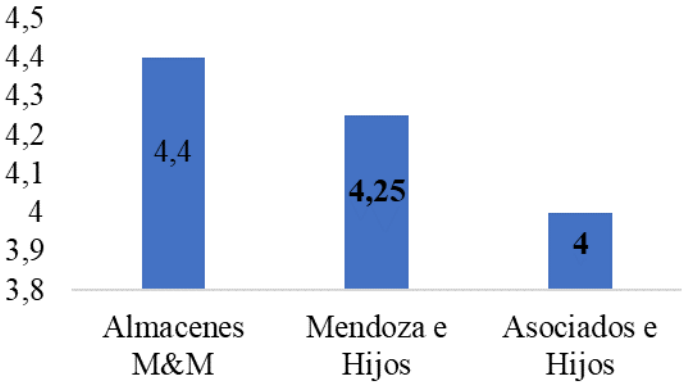


Figura 21 Condiciones de las EF para competir en el mercado

Se aprecia en esta figura que el nivel de respuesta es alto, sobre el 4% lo que nos indica que las condiciones de este tipo de empresas se encuentran en condiciones de competir con los precios del mercado.

15.- ¿La Inversión de capital de la EF dispone de capacidad para satisfacer la demanda de productos o servicios?

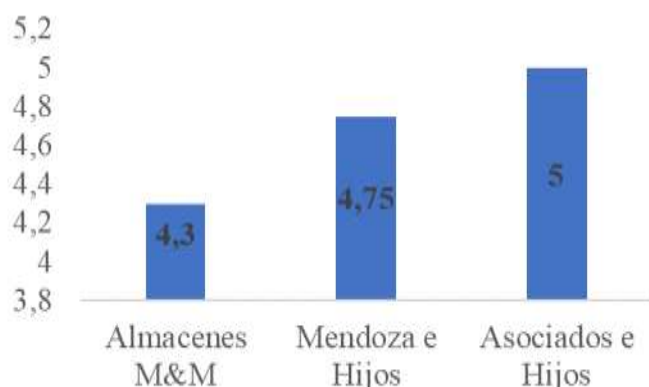


Figura 22 Capacidad de satisfacción ante la demanda de productos y servicios

De acuerdo con la respuesta anterior, la información levantada indica que el capital invertido por el fundador o padre de familia satisface la demanda de productos o servicios, las empresas familiares presentan opciones más limitadas en lo que refiere al incremento de capital debido a que presentan reparos para obtener dinero de fuentes externas al negocio debido a que pertenece a la familia.

16.- ¿La EF cuenta con las habilidades de mantener el esfuerzo ante la demanda del mercado?

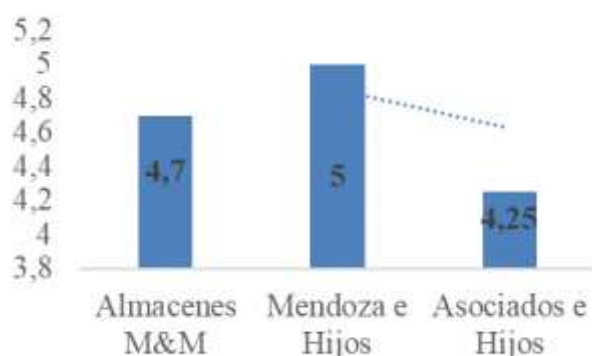


Figura 23 Habilidades de mantener el esfuerzo ante la demanda del mercado

Según la información obtenida en este gráfico, los encuestados consideran que tienen habilidades para poder atender la demanda del mercado, esto podría ser debido a que en este

tipo de empresa la dedicación y el compromiso que tienen sus miembros con relación a la empresa es alta y su sacrificio es mayor en beneficio al ideal de su fundador.

Perfil de capacidad de Tecnológica

Se efectuará un análisis de la estructura organizacional de las tres empresas encuestadas en función de sus características, tomadas de las preguntas que se encuentran en el constructo del perfil de capacidad tecnológica

17.- ¿La EF cuenta con habilidad técnica y de servicio?

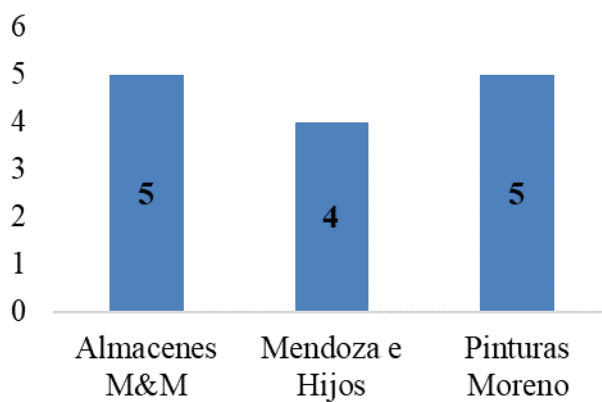


Figura 24 Habilidad técnica y de servicio

En esta figura, la media de los 3 promedios es de 4,67, lo que indica que la alta dirección, considera que la profesionalización es el camino que tienen las empresas hacia su permanencia en el tiempo, para lo cual es necesario mantener acciones de capacitaciones constantes. También dentro de este tipo de organización el conocimiento que tienen sus miembros es alto, debido a que los hijos y nietos del fundador o cabeza de familia participan en la gestión administrativa, esto es en razón de que ellos han vivido y crecido en medio de las estrategias implementadas por el fundador, por consiguiente, han adquirido la cultura relevante acerca de la organización.

18.- ¿Cree usted que las empresas familiares están preparadas para la evolución en el paso del tiempo?

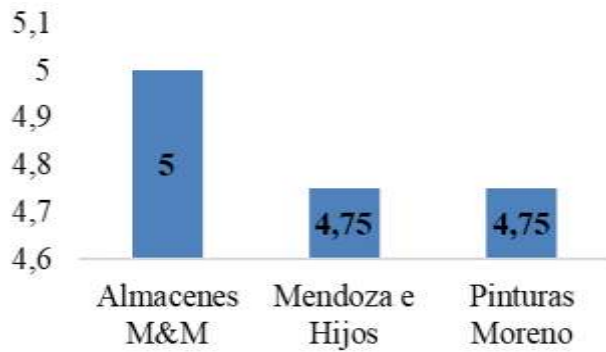


Figura 25 Evolución de las EF en el paso del tiempo

En esta figura se aprecia que los promedios de las 3 empresas encuestadas tienen una media de 4,83 lo que se entendería que este tipo de empresas están preparadas para los cambios y se ajustan su entorno cambiante, rediseñando su estructura e innovando.

19.- ¿Cree usted que es necesario el uso de procesos administrativos para la mejora continua de la empresa?

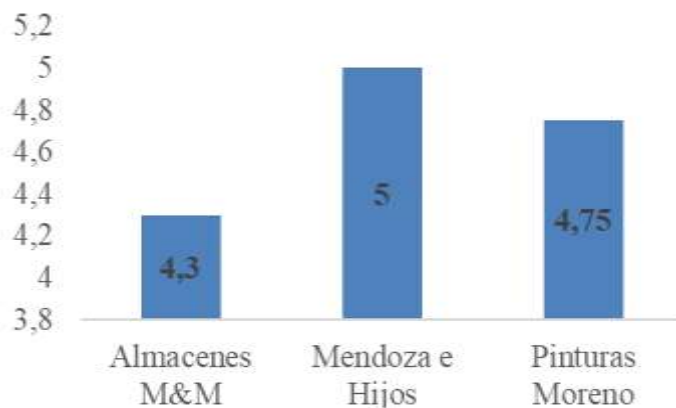


Figura 26 Aplicación de procesos para la mejora continua de las EF

Tomando en cuenta los resultados promediados de las 3 empresas encuestadas, denota que el tipo de estructura es plana por cuanto se denota que estas orientadas a la productividad y el manejo de sus procesos están vinculados entre directivos y miembros de la organización.

20.- ¿Las empresas familiares cuentan con métodos y/o programas para la entrega eficiente de los productos/servicios?

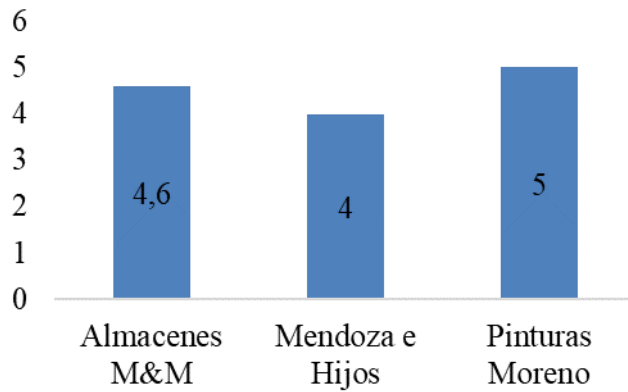


Figura 27 Programa entrega eficiente de los productos o servicios

De acuerdo con los datos obtenidos, los promedios indican que tienen una estructura plana, se observa a través de los datos que manejan procesos internos para la optimizar las actividades, aprovechando el empoderamiento de sus miembros para aunar esfuerzos mediante la colaboración para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la alta dirección.

21.- ¿La relación entre los diversos departamentos de las empresas familiares se realiza de manera coordinada?

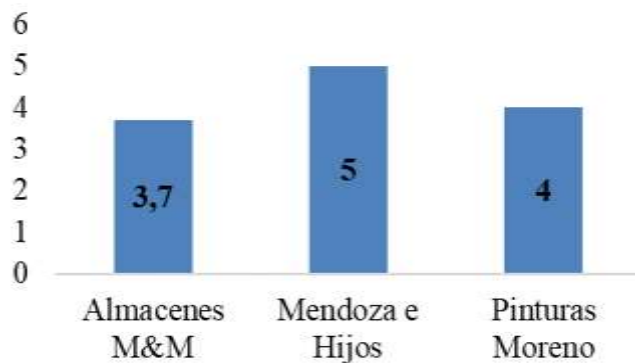


Figura 28 Relación coordinada entre áreas

Continuando con el análisis, se evidencia a través de los promedios obtenidos que la coordinación de áreas aun este tipo de empresas no es completo, se podría manifestar que las estructuras planas funcionan cuando existe comunicación, Una comunicación eficiente y rápida hace que la toma de decisiones sea igual. Cuando en una organización sus miembros

deben entregar la información a una sola persona, el trabajo a realizar por este se vuelve pesado y se torna imposible de realizar, debido a todas las actividades a efectuar, ocasionando demora en la toma de decisiones.

Perfil de capacidad de Talento Humano.

Continuando con el análisis de la estructura organizacional de las tres empresas encuestadas en función de sus características, tomadas de las preguntas que se encuentran en el constructo del perfil de capacidad de talento humano.

22.- ¿Cree usted que es importante tener un nivel académico para el desarrollo de actividades?

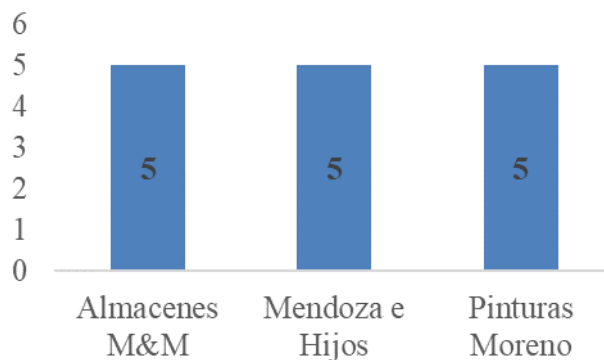


Figura 29 Nivel Académico

Se aprecia que el promedio de la figura 16 en las 3 empresas encuestadas es 5, donde se aprecia que, en el ámbito de la profesionalización es importante, debido a que el conocimiento del área hará que las actividades se desarrollen con normalidad, además a esto se suma que por ser empresas familiares sus miembros pertenecen a una sola familia y en muchos casos los hijos y nietos están presente en la planificación de las estrategias a implementar y el desarrollo de las actividades de la empresa, esto hace que ellos ya vayan comprendiendo la naturaleza del negocio.

23.- ¿Considera relevante tener experiencia técnica para el manejo de los recursos de las empresas familiares?

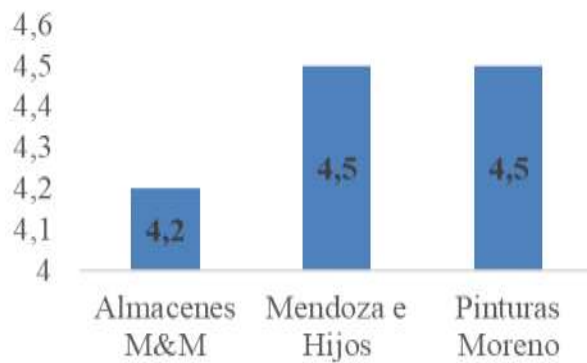


Figura 30 Experiencia técnica en el manejo de recursos en las EF.

Los promedios de respuesta de las tres empresas de la relevancia en la experiencia técnica para el manejo de los recursos del negocio, es similar, se podría entender que los miembros de la organización han incursionado en la innovación tecnológica y de recursos humanos a través de capacitaciones e implementación de programas, por lo cuales se obtienen información y la toma de decisiones en el lugar que se encuentren.

24.- ¿Los miembros de las empresas familiares tienen sentido de pertenencia en la EF?

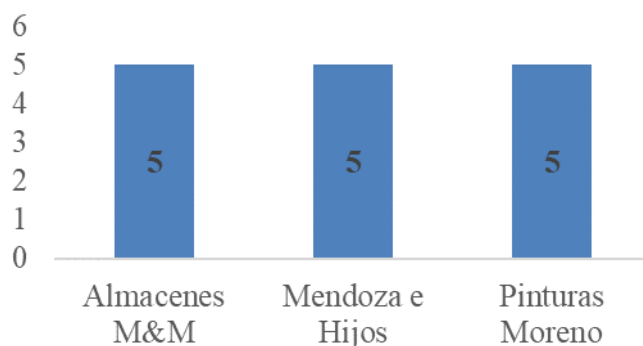


Figura 31 Sentido de pertenencia

En la figura 28 se aprecia que el sentido de pertenencia de los encuestados es fuerte, esto demuestra el alto compromiso de los integrantes de este tipo de negocio, debido a sus lazos familiares, el mismo hecho de que una persona haya creado y fundado la empresa, le da el sentido de satisfacción y orgullo, tanto para su propietario como para los miembros de la familia, a esto suma de que la razón social de la empresa lleva el apellido de la familia.

25.- Dentro de la organización y el manejo de recursos, considera usted importante la motivación dentro de las EF?

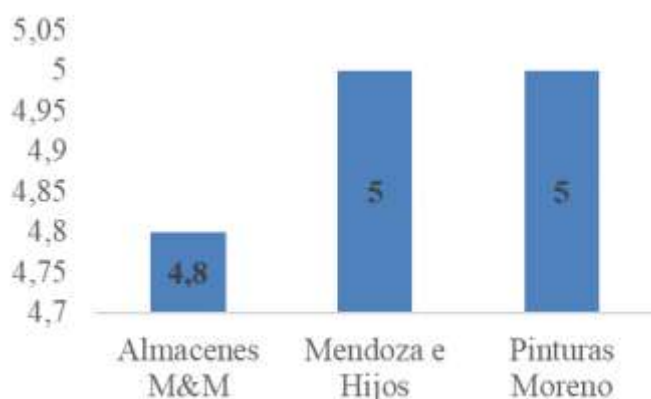


Figura 32 Motivación

En la figura 32 se aprecia la similitud en promedios sobre la motivación dentro de la organización, lo que muestra una de las características de la empresa familiar que es la de pertenecer a una misma familia, donde el principal objetivo es el bienestar de sus miembros. Se denota a través de los resultados que la estructura de estas 3 empresas es plana debido a que se intenta aprovechar de las habilidades de sus miembros, con una comunicación clara de los objetivos de la empresa para el empoderamiento de sus actividades.

26.- ¿Considera usted que la sucesión o traspaso generacional debe darse en las EF?

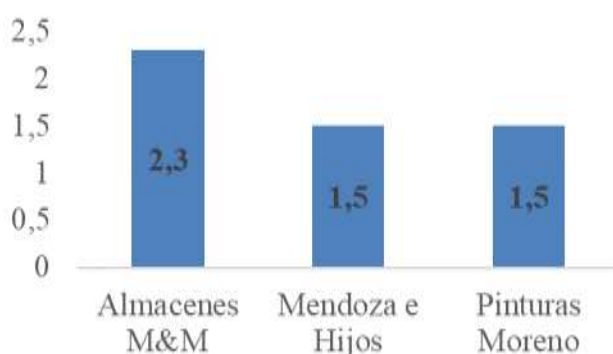


Figura 33 Sucesión o traspaso generacional

En esta figura se aprecia que el promedio de encuestados no se encuentra preparados para la sucesión del mando o poder a las generaciones futuras, se podría considerar que dentro

de su gestión administrativa deben diseñar un proceso para el traspaso generacional, más aún preparar al sucesor. Es importante que los miembros de la organización conozcan que todo negocio tarde o temprano cumple con este proceso, deben delinear un método para el cambio, a fin de evitar la incertidumbre y dudas sobre la continuidad de sus actividades.

Tabla 34

Análisis de la estructura organizacional de las 3 empresas encuetadas en función a las características de los constructos.

	Almacenes M&M	Mendoza e Hijos	Asociados e Hijos
Estructura	<p>Esta estructura es plana, debido a que no tiene muchos niveles de jerarquía, los cuales no están definidos, su esquema es básico. Con relación a los procesos no están definidos por áreas y los controles básicos. El manejo de la comunicación es abierto, se maneja la información en todos los niveles, sus miembros tienen poder de decisión. Siendo esta EF una PYME, su estructura es informal, los miembros de la organización hacen varias tareas, el estilo de liderazgo es paternalista-colaborado y en ocasiones autocrático.</p>	<p>Esta empresa familiar cuanta, con muy poco personal, su estructura es plana, tiene definidas las áreas o departamentos, una estructura organizacional básica y las funciones que realizan se encuentran definidas, su liderazgo es paternalista, cuenta con profesionalización técnica en las áreas, manejan la motivación de su talento humano con gratificaciones por ventas y capacitaciones.</p>	<p>Esta empresa familiar tiene una estructura informal, su esquema es básico, no hay jerarquías, pues apenas cuenta con 4 miembros los cuales pertenecen a la misma familia y la dirección la ejerce el fundador y padre de familia, las actividades las realizan todos, dependiendo de las actividades y tiempo de ejecución. Su comunicación es abierta, pero autocrática.</p>

Constructo	Promedios por pregunta		Promedios por pregunta		Promedios por pregunta	
Perfil de capacidad Directiva	P1	4.6	P1	5.0	P1	4.0
	P2	4.2	P2	4.75	P2	5.0
	P3	3.9	P3	5.0	P3	4.75
	P4	2.7	P4	4.25	P4	4.0
	P5	4.6	P5	5.0	P5	5.0
Total, promedio del constructo	4		4.80		4.55	
Perfil de capacidad Competitiva	P6	3.2	P6	1.25	P6	3.25
	P7	4.7	P7	4.50	P7	4.75
	P8	4.8	P8	4.75	P8	4.75
	P9	3.31	P9	2.75	P9	2.75
	P10	4.7	P10	4.0	P10	2.75
	P11	5.0	P11	5.0	P11	4.75
Total, promedio del constructo	4.29		3.71		3.83	
Perfil de capacidad Financiera	P12	4.0	P12	4.0	P12	4.0
	P13	4.0	P13	4.25	P13	4.50
	P14	4.40	P14	4.25	P14	4.0
	P15	4.3	P15	4.75	P15	5.0
	P16	4.7	P16	5.0	P16	4.25
Total, promedio del constructo	4.28		4.45		4.35	
Perfil de capacidad Tecnológica	P17	5.0	P17	4.0	P17	5.0
	P18	5.0	P18	4.75	P18	4.75
	P19	4.3	P19	5.0	P19	4.75
	P20	4.6	P20	4.0	P20	5.0
	P21	3.7	P21	5.0	P21	4

Total,						
promedio del		4.52		4.55		4.70
constructo						
	P22	5.0	P22	5.0	P22	5.0
Perfil de	P23	4.2	P23	4.5	P23	4.5
capacidad	P24	5.0	P24	5.0	P24	5.0
de Talento	P25	4.8	P25	4.0	P25	5.0
Humano	P26	2.3	P26	1.5	P26	1.5
Total,						
promedio del		4.26		4.00		4.20
constructo						

A continuación, se realizará el análisis de los cinco constructos: Perfil de capacidad directiva, perfil de capacidad competitiva, perfil de capacidad financiera, perfil de capacidad tecnológica y perfil de capacidad de talento humano: De acuerdo con el constructo perfil de capacidad directiva, su promedio va entre un 4% al 4.80%, donde se aprecia de manera general que su fortaleza está en la imagen corporativa, planeación estratégica, manejo de la comunicación y los controles implementados dentro de la organización. Esto es, que el estilo de liderazgo de las tres empresas encuestadas tiene similares características por ser empresas familiares, donde los valores y creencias se encuentran bien marcadas en su personal, las cuales han dejado huellas, transformándose en una marca. Y en el caso de las empresas familiares en imagen corporativa y uno de sus atributos. En base a la apreciación anterior se cita a Chiavenato (2006) mencionó que: “Los avances tecnológicos y el desarrollo del conocimiento humano, por sí solos, no producen efectos si la calidad de la gestión sobre los grupos organizados de personas no permite la aplicación efectiva de los recursos humanos y materiales” (p. 37).

Continúa el aporte de Chiavenato (2006) sobre la cultura empresarial de las empresas familiares son más dedicadas, con un mayor sacrificio personal, donde el nombre de la empresa y la imagen con sus clientes y proveedores es significativo para sus integrantes, se podría considerar que esto se debe porque los miembros del negocio pertenecen a una misma familia y cuidan de su patrimonio. En el caso de la comunicación y control gerencial, se evidencia que el estilo de administrar es abierto, a través del trabajo en equipo y participativo, su comunicación es en todos los niveles y se socializan los objetivos de la empresa.

Es importante citar a Chiavenato (2006), ya que consideró que: “Una organización es más eficiente cuando sus miembros y la autoridad conocen sus responsabilidades y los estándares de desempeño que se espera de ellos; se obtiene mejor trabajo cuando los individuos conocen las normativas de la empresa” (p. 137).

Cabe recalcar que en el caso de la empresa M&M, el porcentaje de respuesta en las preguntas 3 y 4 tienen una valoración relativamente baja, que corresponde a la habilidad de respuesta a las condiciones cambiantes y la flexibilidad en su estructura organizacional, lo que evidenciaría que la innovación no forma parte de la responsabilidad social, debido a que toda empresa debe tener como prioridad la mejora continua para poder perpetuar en el tiempo. Entendiéndose que los procesos aplicados dentro de la empresa suelen ser rígidos y centralizados, podría considerarse incluir dentro de estos una revisión periódica de los resultados, donde exista una retroalimentación en los métodos que permitan mejorarlos. Se deberá revisar de no hacer acciones que no lleguen a tener resultados, los cuales pueden ser medidos a través del desempeño o resultado de la gestión, procesos que podrán ser ajustados o mejorados, ya que todo cambio, trae consigo transformaciones.

Para el constructo perfil de capacidad competitiva, los promedios de las tres empresas es relativamente baja, lo que conllevaría a pensar que sus procesos no son satisfactorios, esto suele ocurrir cuando se plantean demasiados objetivos o sus metas no son claras, se podría considerar buscar el equilibrio entre ellos y definir sus prioridades, para lo cual deberán reunir información sobre el desempeño, se muestra conocimiento de las principales competencias que muestran sus miembros para el éxito del negocio. Para que las empresas sean competitivas, estas deben adaptarse a los cambios en su medio, donde el empresario deberá obtener información de su entorno ya sea interno o externo e interpretarlo, esto ayudará a establecer las oportunidades y amenazas que el contorno presenta al negocio. Se dice que una forma de competir en el mercado es ofrecer aquello que el otro no ofrece o le cuesta hacerlo.

En el caso de las empresas que ofrecen productos, una de las estrategias a plantear para competir en el mercado, es la de internacionalizarse. En el caso de la importación los empresarios deberán registrarse en el ECUAPASS donde deben cumplir con cierto número de

requisitos y ser aprobado por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (Senae), que es la institución que establece reglas para la importación. El **Ecuapass** es el sistema aduanero del país, que permite a todos los Operadores de Comercio Exterior realizar sus operaciones aduaneras de importación y exportación. El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (**SENAE**) es una institución pública responsable de impulsar el buen vivir de la sociedad ecuatoriana a través del control eficiente del comercio exterior, es decir, las exportaciones e importaciones y su facilitación, promoviendo un comercio justo entre los comerciantes

Con respecto al constructo del perfil de capacidad financiera, en general los resultados de las tres empresas presentan promedios similares que van del 4.28% al 4.45%, lo que evidencia el cuidado de sus ingresos y gastos, velando que no sea un riesgo para el negocio. Esta característica es fundamental en este tipo de negocio donde el patrimonio familiar, es el recurso financiero de la empresa, que en ocasiones depende mucho para su crecimiento. Según el promedio de respuesta de la pregunta 13 ¿La EF cuenta con liquidez o disponibilidad de fondos internos? Las tres empresas encuestadas tienen un porcentaje del 4% al 4,50% lo que se entendería que una de sus estrategias es la autofinanciación, debido a la aversión al riesgo en comparación a las empresas no familiares. Lo atinente al constructo perfil de capacidad tecnológica, según los promedios obtenidos, se aprecia que estas organizaciones están preparadas o tienen conocimiento de la importancia de contar con procesos de profesionalización para el desarrollo y evolución del negocio, a través de la implementación de programas que le ayuden a optimizar y agilizar sus procedimientos demostrando que existe habilidad técnica y de servicio. De acuerdo con los promedios obtenidos, estas empresas consideran que en el mundo actual, dominado por la globalización de los mercados para su crecimiento y continuidad en el tiempo, se debe contar con técnicas modernas de comunicación e información con clientes y proveedores. Es por eso por lo que la tecnificación de los procesos va ligada con la motivación y gratificación para los miembros

de la empresa, sean estas familiares o no, para que se sientan valorados y parte de la institución.

Referente al constructo de Perfil de capacidad de Talento Humano, los porcentajes obtenidos en las cuatro primeras preguntas tienen similar porcentaje entre un 4% al 4.26%, por lo que se apreciaría que la profesionalización de los miembros de la organización es importante, debido a que es una herramienta indispensable para el óptimo desarrollo de los procesos operativos. Se añadiría que no se podría medir un proceso o una labor realizada, sino se tiene conocimiento de estos. Se aprecia además que la motivación dentro de la administración de la empresa familiar es alta, debido a que los miembros de las organizaciones pertenecen a un mismo grupo familiar a diferencia de las empresas no familiares que buscan la rentabilidad del negocio, este tipo de negocio se enfocan en mejorar la calidad de vida de sus familiares. Adicionalmente se evalúa que la rotación de los cargos es mínima y las acciones o decisiones son tomadas de acuerdo con los valores inculcados por su fundador, haciendo que tengan sentido de pertenencia bien arraigado. Una de las características esenciales en este tipo de empresas es la continuidad en el tiempo y su traspaso generacional, lo que hace que tengan una imagen corporativa muy fuerte, debido a su calidad en el servicio ocupan puestos claves en la administración del negocio, creando una ventaja al tomar las decisiones como propietarios, lo que asegura que estas, sean en beneficio y crecimiento de la empresa.

Otra de las particularidades evidenciadas dentro de este estudio es el compromiso personal, los valores compartidos por su fundador se identifica tanto en la vida familiar como en la empresa, interviene la honestidad, la confianza, la eficiencia y un alto sentido de pertenencia, así como de conocimiento y experiencia dentro de la organización debido a que el fundador transmite sus conocimientos, valores y creencias, resultando que sus miembros conozcan del negocio desde sus inicios, todo esto debido al deseo de continuar en el tiempo

de generación en generación. Esta característica que presenta este tipo de empresas hace que sea una de sus fortalezas, debido a la dedicación y sacrificio de todos sus miembros para lograr sus objetivos y en algunos casos, asumiendo el compromiso de fortalecer la creación de su fundador.

Dentro de las particularidades de las empresas familiares es el traspaso generacional, donde el promedio de respuestas de los encuestados de las tres empresas es bajo, lo que evidencia que dentro de la organización no se encuentran preparados para realizar el proceso de traspasar la empresa a su sucesor, se podría considerar que no se ha creado una normativa y se la documente, para cuando llegue la hora en que el fundador se retire de la administración de la misma, creando incertidumbre dentro del negocio, ya que no están preparados para los cambios en la alta dirección. Una de las estrategias claves para la continuidad de la empresa es planificar la sucesión, el cual es un elemento para mantener un espíritu emprendedor, que es una característica en este tipo de empresas, la renovación del liderazgo hará que la innovación, que se considera esencial para la marcha del negocio.

Conclusiones

En el primer objetivo planteado en este estudio de sistematizar las definiciones, antecedentes y teorías relacionadas con las Empresas Familiares que contribuyan a la estructura organizacional, de acuerdo con la literatura se permitió constatar la importancia de las empresas de familia en el crecimiento productivo del país, a través de la generación de empleos. La empresa familiar está influenciada por una familia y su origen parte de la disponibilidad económica de la misma, donde la familia como entidad controla la toma de decisiones y donde su propietario-fundador está a cargo de la dirección. Las particularidades que la definen son su clima laboral, el cual genera un alto sentido de pertenencia y un propósito en común, la dedicación y el compromiso por parte del empresario y sus miembros; así como la planeación a largo plazo, que han llegado a hacer el aporte para el éxito de la organización. Otra de las características que definen a la empresa familiar, es el deseo de permanecer en el tiempo y traspasarla a generaciones futuras.

Una vez aplicada la investigación cuantitativa, a través de un análisis exploratorio-descriptivo para identificar las estructuras organizacionales de las empresas familiares, se aprecia en el resultado de las encuestas efectuadas a los miembros de la organización, que el sistema administrativo difiere y funciona de manera distinta, entre ellas, presentan una estructura lineal/básica debido a que el número de empleados es mínimo y pertenecen a una misma familia. De acuerdo a los resultados, se identifica que la estructura organizacional es funcional, tiene como objetivo cubrir las necesidades de la empresa con sus hijos/trabajadores al frente de cada área, bajo la supervisión y dirección del propietario-fundador. El tipo de liderazgo es autocrático/transaccional, debido a que su líder es el fundador-padre de familia y deben seguir sus directrices. Tienen un dialogo abierto y su comunicación fluida, debido a su ambiente de camaradería.

En el tercer objetivo específico de este proyecto de investigación, se ha aplicado un análisis exploratorio descriptivo a través de una encuesta aplicada y de herramientas estadísticas para verificar la incidencia en el desarrollo empresarial a los trabajadores de 3 empresas familiares en la ciudad de Guayaquil, se ha recopilado la información de las características comunes de una empresa familiar, donde se aprecia que los directivos afrontan grandes desafíos para administrar sus recursos y su continuidad en el tiempo. Así mismo de los resultados se aprecia la relación significativa y concreta del compromiso personal de sus miembros y de la percepción del clima organizacional y la orientación administrativa de la organización. Con relación al paso de una generación a otra, se evidenció que aún estas empresas no están preparadas para afrontar el traspaso de la dirección. En definitiva, este tipo de empresas cumplen con las particularidades comunes y su estructura organizacional está en función de sus características, con esto se puede evidenciar una clara articulación entre los resultados levantados y la información documental producida por teorías y definiciones señaladas en el marco teórico de la presente investigación.

Las nuevas prácticas organizacionales, las nuevas formas de organizaciones hacen que estas innoven o simplemente nuevos procesos organizacionales que antes no estaban asociados o no existían, palabras claves para la competitividad entre empresas. La innovación no solo de tecnología y procesos sino más bien de índole organizacional y de marketing

Recomendaciones

La presente investigación se efectuó mediante un estudio de corte transversal, en un solo sector económico y con 3 empresas familiares debido a que el número de estas en la ciudad de Guayaquil es más de 97.000, dato obtenido por el INEC correspondiente al año 2012 y por cuanto no se cuenta con acceso a ellas, sería interesante contrastar las presunciones en otros sectores; A pesar de carecer de suficientes datos, debido a que la muestra es relativamente menor a la población, los resultados obtenidos nos ayudan a tener una visión de cómo las particularidades de las empresas definen su estructura organizacional, las cuales son únicas en este tipo de negocios, como es el modelo de los tres círculos donde la familia, la empresa y la propiedad se entrelazan y el poder de decisión están en manos de la familia emprendedora. Se evidencia que el sentido de pertenencia de sus miembros es fuerte, todo esto por las creencias y valores transmitidas por su fundador, creando una marca y responsabilidad social,

La empresa de familia está condicionada por la capacidad de innovación, por lo que, se considera relevante tecnificar los procesos administrativos para estar a la vanguardia y poder competir en el mercado. Lo atinente al área financiera, el crecimiento de ésta depende de los objetivos planteados y las prácticas de gestión donde la rentabilidad es un aspecto primordial que se debe considerar para sostenerse a largo plazo y lograr ser competitivos en el mercado, lo que hará que puedan trascender en el tiempo y realizar el traspaso generacional, que es una de las condicionantes al emprender el negocio.

Se recomienda además que, en un estudio posterior tomar una muestra mayor, para corroborar que la estructura organizacional de las empresas familiares se dispone en función a sus características, lo cual podría ser objeto de una investigación futura.

Bibliografía

Agüera, Enrique, Liderazgo y Compromiso Social. (2004) Editorial BUAP

Alfonso, Luisa; Sandoval, Gonzalo. (2017). Relación entre las dimensiones del Clima Organizacional y la Disposición frente al cambio en una organización colombiana. Recuperado el 3 de junio de 2018, de <http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10183/Alfonsoluisa2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Altamirano. (2014). Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares del Sector Comercial en la ciudad de Guayaquil (CIIUv4: G453.00), que tenga impacto en su rendimiento y competitividad. Recuperado el 24 de marzo de 2018, de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2727/1/T-UCSG-POS-MAE-50.pdf>

Amat, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Grupo Planeta (GBS).

Barbeito, Guillén, Martínez, & Domínguez. (2004). Visión europea del proceso de sucesión en la EF.pdf. Recuperado el 1 de junio de 2018, de http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/13994/2004_BICE%20n%c2%ba%202822_Visi%c3%b3n%20europea%20del%20proceso%20de%20sucesi%c3%b3n%20en%20la%20EF.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Barroso. (2014). Las empresas familiares. Recuperado de https://www.unex.es/conoce-la-unex/centros/eia/archivos/iag/2014/2014_04%20Las%20empresas%20familiares.pdf

Basco, R. J. T. (2006). La Investigación En La Empresa Familiar: “Un Debate Sobre La Existencia De Un Campo Independiente”, 22.

- Carlock, & Ward. (2010). *La excelencia en la empresa familiar*. Ediciones Deusto.
- Recuperado de <http://www.marcialpons.es/libros/la-excelencia-en-la-empresa-familiar/9788423427840/>
- Carrasco, A. J., Sánchez, G., & Meroño, A. L. (2014). Prácticas de recursos humanos en la empresa familiar: profesionalización y efecto sobre el desempeño. *Revista de Empresa Familiar*, 4(2), 24.
- Casillas, J., Díaz, C., & Vásquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones 2.ª edición*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Chiang, Gómez, & Salazar. (2014). Satisfacción laboral y estilos de liderazgo en instituciones públicas y privadas de educación en Chile. *52, 30*, 65–74.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a La Teoría General de La Administración*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/41375036/Chiavenato-Introduccion-a-La-Teoria-General-de-La-Administracion>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*, 626.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (Septima). Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>
- Claver, Rienda, & Pertusa, E. M. P. (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. *Esic market*, 118, 229–259.
- Constitución de la República del Ecuador, aprobado en Decreto Legislativo, mediante Registro Oficial 449 de 20 de octubre del 2008.
- <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2008/6716.pdf>
- Asamblea General Constituyente del año 2008 Corona, J. (2005). *Manual de la empresa familiar*. Grupo Planeta (GBS).

Daft. (2011). *Teoría del Diseño Organizacional* (Décima). México: Cengage Learning.

Recuperado de

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/48447137/Teoria_y_Disenio_Organizacional__Daft__Richard_L._Learning_Editores.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1541569153&Signature=p2LIhwEq24%2Fi3wyTuyYUQrCtSJU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTeoria_y_diseno_organizacional.pdf

Directorio de Empresas y establecimientos 2016, Principales

resultados http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf

Dodero, Santiago. (2010). *El Ciclo de la Vida de las Empresas Familiares*. Recuperado el 26 de octubre de 2018, de https://ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/63_Dodero.pdf

Echezárraga, J. M., & Martínez, J. (2010). *Empresas Familiares. Reto Al Destino*. Ediciones Granica S.A.

Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. la Caixa.

Gil, & Giner. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. ESIC Editorial.

Gimeno, J. P. F. (1999). *Problemas de la transmisión de la empresa familiar*. Universitat de València.

Gómez-Betancourt, G., Betancourt, J. B., & Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=265425848003>

Goyzueúa, Samuel. (2013, abril). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad, (31), 87–132.

- Guerrero, Diana; Perio Alexandra. (2008). Diseño de la estructura organizacional para la empresa Salitre Maramao's Club S.A. Recuperado el 3 de junio de 2018, de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4233/T11.08%20G937d.pdf;jsessionid=6E89A809B61E5F6F50C6E963FB6EB67A?sequence=1>
- Guinjoan, & Llauradó. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*. Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta). México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Hernández, R. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la administración: Teoría General administrativa, origen, evolución y vanguardia* (Cuarta). McGraw-Hill,.
- Hill, & Jones. (2009). *Administración Estratégica, Un enfoque integrado* (sexta). Mc Graw Hill. Recuperado de http://biblio.econ.uba.ar/opac-tmpl/bootstrap/tc/147164_TC.pdf
- Icaza, D. P., & Yance, C. L. (2015). Planes de sucesión y continuidad de las empresas familiares del Cantón Milagro. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, (208). Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/erv/observ/y2015i20823.html>
- INEC. (2016). *Principales Resultados DIEE 2016*.pdf. Recuperado el 12 de febrero de 2018, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf
- Jones, G. R., Ruiz Díaz, C., Solares, F., & Spencer, E. (2008). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. México: Pearson Educación.
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Ediciones Granica S.A.
- Longenecker, Petty, Palich, & Hoy. (2012). *Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y Crecimiento de Iniciativas de Emprendimiento* (16a ed.). Cengage

- Learning. Recuperado de
https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion_de_pequenas_empresas_16ed_lo_ngeneck
- Macías, & Ramírez. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Criterio Libre*, 9(15), 193.
- Martos, M. C. V. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares: un análisis diferencial y evolutivo [<http://purl.org/dc/dcmitype/Text>]. Recuperado el 13 de noviembre de 2018, de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2878067>
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Grupo Planeta (GBS).
- Molina, P. A., Botero, S., & Montoya, A. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 76–86.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.009>
- Mucci. (2008). *Empresas familiares: Funcionamiento e identidad* -. Euden. Recuperado de
https://books.google.com.ec/books?id=2JM-Nb_kfyYC&printsec=frontcover&dq=empresas+familiares+mucci+ottorino&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjEs4-UtqLVAhUD5SYKHbYbzBAQQ6AEIIDA#v=snippet&q=fundador&f=false
- Naranjo. (2012). “Estudio de las características del perfil de la microempresa familiar quiteña”. Recuperado el 16 de abril de 2018, de
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3022/1/T1097-MBA-Naranjo-Estudio.pdf>
- Omaña, L. M., & Briceño, M. A. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*, 29(128). Recuperado de
<http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=21229786003>

- Pardo, Miguel. (2013). Estrategias de comercialización y Fidelización de Clientes en las Empresas Familiares del Cantón Milagro
[<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/489/3/ESTRATEGIAS%20DE%20COMERCIALIZACI%C3%93N%20Y%20FIDELIZACI%C3%93N%20DE%20CLIENTES%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20FAMILIARES%20DEL%20CANT%C3%93N%20MILAGRO.pdf>]. Recuperado el 16 de marzo de 2018, de <http://eprints.uanl.mx/9662/1/1080215024.pdf>
- Parra, & Liz. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. Recuperado de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ga/article/view/1141>
- Pazmino Arteaga, Silvia Andrea. (2016). Estrategias Organizacionales para incentivar la competitividad y productividad de las empresas familiares en Guayaquil. Recuperado el 11 de junio de 2018, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16262/1/tesis%20Ing%20Silvia%20Pazmi%C3%B1o%202016%20para%20empastar%20-.pdf>
- Pérez, M. J. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia*. Editorial Paraninfo.
- Portocarrero, G., & Saenz, M. (2005). *La mentalidad de los empresarios peruanos : una aproximación a su estudio*. Universidad del Pacífico. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/220>
- Press, E.,(2011). Empresa de Familia. Ediciones Granica S.A.
- Quejada, R. F., & Ávila, J. N. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 0(81), 149–158.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Quintana, J. (2005). La Innovación en las empresas familiares., 28.

- Rendón, M. V. R. (2017). Cultura y organización en la empresa familiar. *Iztapalapa*, 0(55), 119–141.
- Robbins, & Coulter. (2005). Administración, 10ma Edición – Stephen P. Robbins & Mary Coulter. Recuperado el 9 de noviembre de 2018, de <https://libros-gratis.com/ebooks/administracion-10ma-edicion/>, <https://libros-gratis.com/ebooks/administracion-10ma-edicion/>
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson Educación.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Moon, H. (2009). *Fundamentos de administración*. Pearson Educación, S.A.
- Robbins, S.P., Judge, T., (2009). *Comportamiento Organizacional*, Pearson Educación
- Ronquillo, J. L. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. Panorama Editorial.
- Santiago, M. E. L. C., & Medina, I. H. (2013). *Liderazgo emprendedor, formación para el éxito*. Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.
- Segovia. (2013). *Caracterización de la PYME Familiar, en la ciudad de Quito*. Recuperado de <https://docplayer.es/90076990-Universidad-de-guayaquil-facultad-de-ciencias-administrativas-maestria-en-administracion-de-empresas-con-mencion-en-calidad-y-productividad.html>
- Soto. (2013). La empresa familiar en Mexico, Situacion actual de la investigacion. Recuperado el 1 de junio de 2018, de https://ac.els-cdn.com/S0186104213712130/1-s2.0-S0186104213712130-main.pdf?_tid=0155b0bf-d2d4-41a3-89b7-8277a920715a&acdnat=1527824876_bcf14cdad77641b2a65e529a468d9894

Steckerl, Vanessa. (2006, junio). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercad, *núm. 20*, 194–215.

Tàpies, J. (2011). *Familia empresaria*. LID Editorial.

Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Grupo Nelson.

Vásquez, Alejandro. (2010). *Implementación de la estrategia CRM en una PYME*. Medellín.

Recuperado de

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2366/VasquezTieck_Alejandro_2010.pdf?sequence=1

von Betalanffy, L. (1968). *Teoría General de los Sistemas*, 336.

Zapata. (2017). *Estilos de liderazgo y género en las Empresas Familiares del sector*

confección. Universidad Católica de Pereira, Pereira -Chile. Recuperado de

<http://repositorio.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/10785/4441/1/DDMAE56.pdf>

Apéndices

Instrumento

Encuesta Empresas Familiares

Datos de identificación: Por favor, especifique con una X lo siguiente:

Elaborado por: Guerrero y Perico (2008). Adaptado en el licitador por Ing. Lidia Chiriboga

Almacenes Mendónes e Pretura
M&M Hijos Moreno

Genero:	
Estado Civil:	
Edad:	

1 2
Femenino Masculino
Soltero Casado Viudo Divorciado
18 a 24 25 a 35 35 a 50 50 y más

Las Empresas Familiares, características y estructura organizacional

Instrucciones: Marque con una "X" la opción que más se aproxime a su realidad de acuerdo a su percepción. No existen respuestas correctas ni incorrectas. Elija una sola opción de respuesta. Asegúrese de no dejar ninguna pregunta sin contestar por favor. Las respuestas a cada pregunta planteada podrán ser asignadas de acuerdo a los valores siguientes:

1 Nunca 2 Rara vez 3 Algunas veces 4 Muchas veces 5 Siempre

Item	Perfil de capacidad directiva	Respuesta
1	Tiene la Empresa Familiar (EF), una imagen corporativa y de Responsabilidad Social?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
2	En su EF se efectúan planes y análisis estratégicos?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
3	Ante la competitividad del mercado existe habilidad de respuesta a las condiciones cambiantes?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
4	Los procesos de la organización se manejan con flexibilidad en su estructura organizacional?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
5	Dentro de la organización existe comunicación y control gerencial?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Item	Perfil de capacidad competitiva	Respuesta
6	Con relación al mercado, existe calidad de los productos, exclusividad?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
7	Los clientes de la EF reflejan en sus comentarios y satisfacción después de haber recibido el servicio producto?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
8	Con relación a los productos o servicios que ofrece la EF, se lleva un control del ciclo de vida del producto y su reposición?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
9	Considera que existen barreras en el ingreso productos para la comercialización?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
10	Considera que es difícil el acceso a los organismos privados y públicos?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
11	Considera usted que tiene variedad en su línea de productos?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Item	Perfil de capacidad financiera	Respuesta
12	Considera que es fácil el acceso a líneas de crédito en la banca privada?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
13	La EF cuenta con liquidez o disponibilidad de fondos internos?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
14	La EF está en condiciones de competir con precios con relación al mercado?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
15	La inversión de capital de la EF dispone de capacidad para satisfacer la demanda de productos o servicios?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
16	La EF cuenta con las habilidades de mantener el orden ante la demanda del mercado?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Item	Perfil de capacidad Tecnológica	Respuesta
17	La EF cuenta con habilidad técnica y de servicio?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
18	Creo usted que la EF está preparada para la evolución en el paso del tiempo?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
19	Creo usted que es necesario el uso de procesos administrativos para la mejora continua de la empresa?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
20	La EF cuenta con métodos y/o programas para la entrega eficiente de productos/servicios?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
21	La relación entre los diversos departamentos de la EF se realiza de manera coordinada?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Item	Perfil de capacidad del Talento Humano	Respuesta
22	Creo usted que es importante tener un nivel académico para el desarrollo de actividades?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
23	Considera relevante tener experiencia técnica para el manejo de los recursos de la EF?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
24	Los miembros de la EF tienen sentido de pertenencia a la EF?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
25	Dentro de la organización y el manejo de recursos, considera usted importante la motivación en la EF?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
26	Considera usted que la sucesión o traspaso generacional debe darse?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

Gracias por su colaboración



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Leida Zeneida Chiriboga Coello, con C.C: # 0911155299 autora del trabajo de titulación: *Análisis de la estructura organizacional de las Empresas Familiares de la ciudad de Guayaquil en función de sus características*, previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 04 de enero del 2019

f. _____
Chiriboga Coello Leida Zeneida
C.C: 0911155299

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis de la estructura organizacional de las empresas familiares de la ciudad de Guayaquil en función de sus características.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Chiriboga Coello , Leida Zeneida		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES):	Bajaña Villagómez, Yanina		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	Enero 4 de 2019	No. DE PÁGINAS:	123
ÁREAS TEMÁTICAS:	Estructura Organizacional, Liderazgo Gerencial		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Empresa, empresa familiar, características, estructura y cultura organizacional		

RESUMEN/ABSTRACT:

El propósito de la presente investigación es establecer las características de una empresa familiar utilizando un método comparativo determinando posibles divergencias con los patrones de comportamiento, definidos en este tipo de negocio y su inherencia en la estructura organizacional; por lo que, el estudio estará dirigido a las empresas de familia de la ciudad de Guayaquil, para lo cual, se eligió el presente estudio de investigación, por presentar particularidades diferentes a las organizaciones no familiares y por considerarse relevante su aporte a la económica del país y a la generación de empleo formal.

El trabajo se basa en un estudio cuantitativo con un diseño de investigación no experimental de carácter transversal, como instrumento de análisis se utilizó un cuestionario que permitió recolectar los datos, a fin de alcanzar resultados coherentes a los objetivos de la investigación. A pesar de carecer de suficientes datos, debido a que la muestra es relativamente menor a la población, los resultados obtenidos ayudan a tener una visión de cómo las particularidades de las empresas definen su estructura organizacional, tal como el manejo de la misma, por una sola persona, generalmente padre-fundador, quien transmite valores y creencias a los miembros, quienes pertenecen a una misma familia, ideales que dejan huellas en ellos, transformándose en una marca y en el caso de este tipo de negocio en imagen corporativa, con un alto sentido de pertenencia, debido a la dedicación y sacrificio que ponen en su trabajo, siendo esta una de sus fortalezas.

Es importante resaltar que, dentro de los resultados derivados, se aprecia que estas no están preparadas para el traspaso generacional, convirtiéndose en una amenaza para su permanencia y continuidad en el tiempo. Sería interesante contrastar estas valoraciones en un estudio posterior, tomando una muestra mayor, para corroborar que las características de la empresa familiar inciden en su estructura organizacional.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-0999037669	E-mail: leida.chiriboga@cu.ucsg.edu.ec/ leida.chiriboga67@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza	
	Teléfono: +593-4-2206950	
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec	