



República del Ecuador

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG Facultad de
Estudios de Posgrados**

Tesis en opción al título de Magister en Administración de Empresas

Tema de Tesis:

**Propuesta de escalas salariales con base en estudios de cuarto nivel para
empresas del sector de importadores de maquinaria y repuestos pesados
en Guayaquil**

Autor:

Econ. Carlos Raúl Carrera Montalvo

Director de Tesis

Ing. Karina Muñoz Loor, MSc.

Noviembre 2019

Guayaquil – Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo, Carlos Raúl Carrera Montalvo, con cédula de ciudadanía 0916436488, declaro que el presente trabajo de investigación es original, de mi autoría, creación e investigación, siendo la recopilación de fuentes bibliográficas según corresponde y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos del autor vigente.

Carlos Raúl Carrera Montalvo
C.I. 0916436488

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Andrea Valentina y Carlos Andrés, a quienes las palabras ni mi vida alcanzarán para agradecerles por la fuerza que ellos me dan en cada despertar. Los amo hijos míos. Gracias por existir junto a mí.

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Jehová nuestro Dios por su infinita bondad al darme salud continua, una familia única, y suficiente entereza personal.

Agradezco a mi esposa, mi mamá y suegra, quienes guardan y protegen a mis dos bendiciones más grandes.

Quedo agradecido también con la institución que me abrió sus puertas, la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, conformado por un grandioso grupo de colaboradores del cual siento orgullo por formar parte de él.

A mis grandes y apreciados ex jefes, quienes aportaron un poco de su experiencia para contribuir a mi formación profesional; después de lo laboral quien queda es la persona, y siempre puedo contar con sus palabras de apoyo sincero y desinteresado.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación analiza la relevancia que supone la formación académica de cuarto nivel dentro de las organizaciones de empresas del sector de importadores de maquinaria y repuestos pesados, con el propósito de explicar los factores y criterios que influyen en la valoración que los empleadores asignan a dichos estudios de nivel superior y su posterior asignación de beneficios salariales basados en el desempeño realizado por los empleados que cuentan con maestrías. Se utilizó el método empírico con un diseño descriptivo, en el cual se trabajó con una muestra de 34 empresas pertenecientes al sector de industrias manufactureras con una fundación mayor a 10 años debido a que la antigüedad de estas, requieren el diseño e implementación de estrategias organizacionales. Los resultados señalan que la mayoría de las empresas objeto de este estudio no promueven la permanencia y el interés del personal en crecer y permanecer en la organización. A la vez se explica cómo el desestimar la importancia de implementar una política salarial alineada provoca una falta de satisfacción percibida por el talento humano, y esto a su vez deriva en el deterioro del clima laboral. Fenómenos como el ausentismo o renuncias pueden ser evitados con la implementación de políticas para remunerar de acuerdo tanto a las competencias como a la educación formal. Este estudio llega a concluir que desarrollar y promocionar programas de financiamiento de estudios de cuarto nivel pueden promover la identidad, el sentido de la pertenencia y el interés del personal en permanecer en la empresa.

Palabras clave: Estudios de cuarto nivel, beneficios salariales, estrategias organizacionales, protocolo familiar, estructura organizativa.

ABSTRACT

The study herein analyzes the relevance of the post graduate education within the organizations of companies belonging to the importation sector, specifically that of machinery and heavy spare parts, with the purpose of explaining the factors and criteria that influence the assessment that employers assign to post graduate education and their subsequent designation of salary benefits performance-based by employees who hold master's degrees. The empirical method was used with a descriptive design, in which sample of 34 companies was used, belonging to the manufacturing industry sector with a 10+ years of seniority, given that this requires the design and implementation of organizational strategies. The results indicate that the majority of the companies on this study do not promote employee-retainment nor the interest of the personnel in growing and remaining in the organization. At the same time, it is explained how undermining the importance of implementing an aligned wage policy causes a lack of satisfaction perceived by human talent, and this in turn leads to the deterioration of the work environment. Phenomena such as absenteeism or resignations can be avoided with the implementation of wage policies based on both competences and formal education. This study concludes that developing and promoting programs that funds post graduate education can promote a sense of belonging and staff interest in staying in the company.

Key Words: Post graduate education, salary benefits, organizational strategies, family protocol, organizational structure.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	12
1.1 Antecedentes de la Investigación	12
1.2 Planteamiento del problema de investigación	13
1.2.1 Formulación del problema.....	17
1.2.2 Sistematización del problema.....	17
1.3 Objetivos de la investigación	18
1.3.1 Objetivo general.....	18
1.3.2 Objetivos específicos	19
1.4 Justificación de la investigación	19
1.5 Marco de referencia de la investigación	21
1.5.1 La empresa familiar	21
1.5.1.1 Características de la empresa familiar.....	22
1.5.1.2 Importancia de la empresa familiar	23
1.5.1.3 Elementos diferenciadores de la empresa familiar	24
1.5.2 Estructura de la empresa familiar	27
1.5.3 Cambio generacional en la empresa familiar.....	33
1.5.3.1 Primer cambio generacional o sucesión	33
1.5.3.2 Segundo cambio generacional	34
1.5.4 Distribución de la empresa familiar en Guayaquil	35
1.5.5 Estrategias organizacionales.....	37
1.5.5.1 Primer nivel: Estrategia corporativa o de empresa	37
1.5.5.2 Segundo nivel: Estrategia competitiva o de negocio.....	37
1.5.5.3 Tercer nivel: Estrategia funcional	38
1.5.6 Estrategias aplicadas por las empresas familiares	39
1.5.6.1 Resiliencia como estrategia de sobrevivencia.....	40
1.5.6.2 Estrategia de especialización	41

1.5.6.3 Estrategia de diversificación	41
1.5.6.4 Protocolo familiar	43
1.5.6.5 Gobierno corporativo	46
1.5.6.6 La profesionalización como estrategia	49
1.5.7 Formación y capacitación en las empresas familiares	51
1.5.7.1 Valoración de los estudios de cuarto nivel	54
1.5.7.2 Estudios de posgrado en Ecuador	56
1.5.8 Remuneración y compensación salarial en la empresa familiar	57
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO	60
2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación	60
2.2 Métodos de investigación.....	61
2.3 Unidad de análisis, población y muestra	62
2.4 Variables de investigación, operacionalización	64
2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información.....	65
2.6 Tratamiento de la información	66
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	68
3.1 Análisis de la situación actual	68
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	69
3.3. Presentación de resultados y discusión.....	90
CAPÍTULO IV. LA PROPUESTA	92
4.1 Justificación.....	92
4.2 Propósito general	93
4.3 Desarrollo	93
4.3.1 Primera fase: Definición de cargos.....	94
4.3.2 Segunda fase: Evaluación de funciones	95
4.3.3 Tercera fase: Fijación de salario por funciones.....	95
4.3.4 Cuarta fase: Implementación del sistema	96
4.4.5 Quinta fase: Difusión del sistema a encargados y empleados.....	96
4.4.6 Sexta fase: Evaluación de desempeño de los empleados.....	97

CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES.....	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
Anexo: Encuesta	110

INTRODUCCIÓN

Las empresas privadas constituyen uno de los pilares en la economía de Ecuador, su importancia radica en el activo papel que vienen desempeñando para el desarrollo comercial y productivo de la nación desde la década de los años veinte, donde a través de la constitución de pequeñas y medianas empresas, se ha logrado el fomento e impulso de actividades productivas que permiten la generación de empleos, el crecimiento profesional y mejoras en la calidad de vida de la población, haciendo presencia en todos los niveles y sectores de la economía nacional.

De esta forma, el desarrollo de nuevas áreas de negocios en base a actividades económicas aceptadas y reconocidas mundialmente por su dinamismo y aportes, se hace cada vez más presente, no solo en el contexto productivo del Ecuador, sino también en gran parte de la región, donde emprendedores e inversionistas logran visualizar espacios de crecimiento, ofertando bienes y servicios de capital e infraestructura que generan oportunidades para el fortalecimiento del sector empresarial y la población en general.

Actualmente, un alto porcentaje de las empresas presentes en el país son de características familiares, según, Cabanilla (2019) expresa que las empresas familiares en el Ecuador, “representan el 90% del total de empresas en el país, proporcionando más del 60% de empleo privado e impulsando la actividad económica”. Las cifras permiten estimar el grado de relevancia que posee este tipo de negocios familiares en el país.

No obstante, la continuidad y permanencia en el mercado de estas empresas se enfrenta actualmente a riesgos y retos, que parten directamente de la ausencia de directrices o políticas organizacionales que comprendan de forma transparente y equitativa, planes de compensaciones o beneficios salariales, así como planes de capacitación, formación y profesionalización del talento humano que la integra. Al respecto, Mendoza, Boza y Tachong (2018) manifiestan que en los emprendimientos familiares:

Existe bajo nivel de escolaridad que imposibilita apropiarse de los más novedosos conocimientos para mejorar los mecanismos de administración de los negocios, estudiar con rigor científico la demanda de mercado, el comportamiento de los consumidores, administrar los recursos financieros de manera óptima, descubrir las posibilidades de innovar, entre otras cuestiones. (p.214)

Lo anterior, supone la presencia de conflictos de carácter interno que entorpecen la efectiva gestión del grupo familiar empleado y por ende dificulta la continuidad de estas empresas, haciéndose imprescindible la adopción de una visión estratégica y principios fundamentales que orienten el proceso administrativo y el alcance de los objetivos propuestos, lo cual dependerá en gran medida de la capacidad para dotarse de recursos y habilidades que puedan convertirse en elementos diferenciadores y ventajas competitivas, brindando oportunidades para incrementar los niveles salariales en base a la formación académica, remarcando el conocimiento y las capacidades de los empleados para lograr el éxito y permanencia en el sector.

En esta dirección, resalta entonces, la valoración que pueda brindarse a la formación o logros académicos, los cuales al formar parte de los objetivos y estrategias organizacionales, permiten establecer perfiles laborales objetivos, cónsonos a las necesidades y exigencias de los puestos de trabajo, logrando favorecer la inclusión de lineamientos claros con respeto a las remuneraciones asignadas y mantener el interés del personal, permitiéndoles adquirir las competencias y destrezas necesarias para el desempeño eficiente de sus funciones, considerándose como un elemento motivador que permita a los empleados percibir una remuneración mayor.

Lo anteriormente expuesto, implica avanzar en una clara definición de roles, funciones y responsabilidades, considerando como regla principal la formación y preparación de los individuos que participan activamente en las operaciones y actividades del negocio, implementando una política de remuneración que pueda abarcar los aportes de valor a la empresa, motivación intrínseca por trabajar y alcanzar objetivos, compensación vocacional y académica, entre otras políticas

que sirvan al grupo familiar empleado, para evolucionar y adaptarse a las circunstancias del entorno y las exigencias que conlleva la constitución, y continuidad de una empresa de este tipo.

Bajo este enfoque, y considerando la envergadura y los aportes de las empresas familiares a la economía y a la sociedad ecuatoriana, surge la presente investigación, la cual se enfoca en resaltar no sólo aspectos derivados del hecho productivo o de rentabilidad, sino también aspectos relativos a los principios y valores que dichas organizaciones ofrecen actualmente a sus empleados, relacionados con los beneficios o compensaciones salariales en función a sus logros académicos, específicamente aquellos relativos con estudios de cuarto nivel, necesarios para el impulso de la calidad profesional y personal del talento humano que la integra.

Por consiguiente, la presente investigación persigue conocer el nivel de influencia que ejercen los estudios de posgrado en la fijación de sueldos de empleados que laboran en empresas de carácter familiar, pertenecientes al sector de importadores de maquinaria y repuestos pesados de la ciudad de Guayaquil, por lo cual estará dividida en cuatro (4) capítulos, iniciándose el trabajo investigativo con el *Capítulo I*, donde se aborda el marco teórico conceptual, en el cual se enuncia detallada y contextualmente la situación problema caso de estudio, objetivo general y objetivos específicos, así como diferentes conceptos y aspectos referenciales necesarios para la comprensión de la empresa familiar, beneficios y compensaciones salariales, importancia de la formación académica, estudios de cuarto nivel, entre otros elementos teóricos que sustentan la investigación.

Seguidamente será expuesto el *Capítulo II*, enmarcado en el abordaje de los aspectos metodológicos utilizados en función de los objetivos formulados. Así mismo, se presenta el *Capítulo III*, destinado a presentar de forma lógica y ordenada los resultados de la investigación. Finalizando con el Capítulo IV donde se orientado en la justificación, propósito general y desarrollo de la propuesta.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de la Investigación

En relación al tema objeto caso de estudio, es posible mencionar algunas investigaciones realizadas en aras de fortalecer el conocimiento y valoración que revisten los estudios de posgrado en tiempos actuales, como forma de crecimiento profesional, laboral o personal, y como estos permiten al sector empresarial contar con personal calificado y formado para garantizar el crecimiento y sustentabilidad de las empresas familiares en el país.

En este sentido, Camino y Bermúdez (2018) expresan que las empresas familiares a nivel mundial, representan “más de dos tercios (2/3) de todas las compañías, llegando a ser uno de los pilares fundamentales para el desarrollo económico y social” (p. 47), por tanto, su actividad se ha convertido en un importante motor del Producto Interno Bruto (PIB) y contribuyente del crecimiento de los niveles de empleo.

Continuando en esta dirección, los autores mencionados, señalan que en el Ecuador, según estudio emanado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), el 90,5% de las empresas ecuatorianas registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros poseen una estructura de tipo familiar, lo que evidencia su notoria importancia y participación en “sectores económicos como el comercio, actividades profesionales, sector inmobiliario, construcción, transporte, manufactura, servicios y agricultura”. (Camino y Bermúdez, 2018; p. 48)

Así mismo, resaltan los estudios realizados por Tapies (2018) el cual enfoca con más de treinta años (30) de dedicación a la comprensión de las empresas familiares, la importancia de la preparación del personal, y las gratificaciones derivadas del esfuerzo y mérito, acentuando que, en el ámbito de la dirección de este tipo de empresas, “un único criterio es posible si se quiere mantener la

empresa en posición competitiva: la meritocracia. Las más altas responsabilidades deben estar en manos de los que están mejor preparados para asumirlas” (p.17).

En este orden, es posible agregar el estudio realizado por Bermeo, P y Mera, C (2017), donde se expresa que el 93% de las empresas, prácticamente todo el sector empresarial ecuatoriano es familiar, incluyéndose dentro de la estadística las Pymes siendo las más preponderantes, y las grandes empresas, por lo cual las empresas familiares constituyen una parte esencial y sustancial de las sociedades, del crecimiento y desarrollo económico.

En cuanto a su expansión o trascendencia, los autores señalan la necesidad que este tipo de empresas cuente con un grado de madurez y buenas prácticas de gobernanza corporativa, que sirvan de herramientas no solo para la formalización de su institucionalidad, sino también para “la administración de riesgos, la competitividad y principalmente para la adecuada transparencia informativa y rendición de cuentas”. (Bermeo, P y Mera, C; 2017, p. 530).

1.2 Planteamiento del problema de investigación

Las empresas familiares juegan un papel de relevancia sobre el crecimiento de la economía nacional, por su relación e incidencia en la generación de empleo, desarrollo de productos innovadores, producción o comercialización de bienes o servicios, y mejoras en la calidad de vida de la sociedad. Este tipo de empresas se relacionan directamente con el desarrollo económico de todos los sectores productivos de Ecuador, de ahí a que su éxito para mantenerse generación tras generación, dependa en buena medida del desempeño y la capacidad de afrontar los retos que suponen los cambios constantes del mercado y el mundo globalizado.

Sin embargo, dentro de las empresas familiares se presentan factores de riesgo, que al no ser detectados de forma temprana y con la madurez empresarial requerida, pueden afectar la supervivencia del negocio. Ejemplo de ello, son los procesos de profesionalización, liderazgo, autonomía, innovación, sucesión, entre otros aspectos, los cuales en la mayoría, en la etapa inicial de la constitución de estas empresas, son llevados de forma empírica, sin considerar que su dirección y

gestión eficiente dependerá irrevocablemente de principios administrativos que deben ser estudiados, aprendidos y puestos en prácticas continuamente, afianzando en la profesionalización y formación de los miembros o integrantes de la empresa familiar.

Al respecto, Tapies (2018) manifiesta que las empresas familiares aun teniendo la voluntad de sus miembros para ejecutar las actividades o tareas designadas, disponiendo del tamaño y el espacio perfecto para incorporarlos, son pocos los casos en que todos sus miembros se encuentran preparados para ocupar puestos representativos, de jerarquía o dirección administrativa, lo que representa un riesgo constante para este tipo de empresas para su vigencia y permanencia en el tiempo.

Aunado a otros riesgos, la empresa familiar puede estar sometida a conflictos internos asociados a su estructura, al concebir en una sola figura o miembro, la mayor cantidad de participación, propiedad intelectual, conformación legal, liderazgo, entre otros rasgos jerárquicos, que lo colocan como el mayor responsable de la gestión diaria de la empresa, desencadenando ausencia de acciones para la rendición de cuentas que permitan conocer el rendimiento y productividad de la empresa, colocándola en un estado vulnerable, que puede impactar su sustentabilidad y continuidad.

Por tanto, en los negocios familiares es imprescindible conocer el talento, las capacidades y la formación de cada uno de sus miembros, no todos deben ocupar puestos directivos, ni asignarse con dedicación exclusiva a una sola actividad, servicio o cargo, es necesario gestionar eficientemente el capital o talento humano, y facilitar que todos encuentren el lugar que más se adecue, partiendo no solo de su voluntad de participación en la empresa, sino también de su desempeño, preparación académica y potencialidades.

En tal sentido, en acuerdo a los estudios de Tapies (2018), las empresas familiares exitosas se diferencian del resto, al asignar los puestos directivos, administrativos, o de jerarquía, a los miembros que alcancen y demuestren los niveles de competencias necesarios para ocupar cada uno de los cargos. La sobrevivencia o permanencia de estas empresas radica principalmente en la forma

en que logre institucionalizarse, aplicando estrategias organizacionales de capacitación y formación del personal, preponderando la importancia de los grados académicos dentro de los perfiles laborales, indispensables para la adquisición de las competencias requeridas para el apropiado desempeño de cargos o puestos de trabajo, enfocadas en la participación activa de su personal y la valoración integral del conocimiento, aprendizaje y preparación académica demostrada.

Por consiguiente, el encaje o asignación de cargos de los miembros de la familia en la estructura empresarial, es algo que debe ser estudiado, para evitar pasos equivocados en la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo, que puedan representar un riesgo en la continuidad y permanencia de la empresa en el mercado. En este orden Soliz, López, & Núñez (2017), manifiestan que

(...) en el Ecuador es necesario incentivar en las organizaciones la cultura del compartir, priorizando la exploración y explotación de conocimientos que aseguren beneficios a corto y largo plazo, pues el conocimiento representa el activo intangible más valioso que no está siendo debidamente aprovechado en las empresas” (p.2)

En Ecuador, según Bermeo, P y Mera, C (2017) “el 77% de las empresas más grandes del país son familiares” (p.509), influyendo en la economía nacional por su poder de participación y dinamismo. Sin embargo, son muy vulnerables al estar expuesta a problemas del mercado y el contexto familiar, surgiendo choques entre los valores familiares con los principios de gestión de la organización, tales como el reparto de dividendos, los beneficios frente a las bonificaciones, entre otras compensaciones, donde existe la práctica de otorgar sueldos por encima de lo que dictamina el mercado a empleados familiares, y el otorgamiento de dividendos que no son observados en los documentos de rendición de cuentas presentados en el cierre o cese de actividades.

Aunado a ello, con base en los estudios de Bermeo, P y Mera, C (2017) existen debilidades en cuanto a la ética en la empresa familiar, donde al no

disponerse de políticas y estrategias organizacionales, miembros, colaboradores o accionistas tienen acceso a puestos de dirección y administrativos sin la demostración de formación académica y las competencias requeridas para el desempeño de las funciones demandadas en dichos cargos.

Lo expuesto, genera situaciones de conflicto entre miembros, empleados no familiares o accionistas, debido a la ausencia de criterios y estrategias organizacionales donde se establezcan los méritos o condiciones para las remuneraciones, beneficios o compensaciones salariales, según el cargo que ocupa, o el nivel académico que ostenta. Los incrementos salariales y las promociones laborales son objetivo común en todos los empleados, independientemente de la tipología de la empresa o el sector al que estas se dediquen, pero existe un fenómeno diferenciado en las empresas familiares, en los que factores ajenos a la educación universitaria, son los que tienen mayor influencia en la asignación de escalas salariales y en las promociones internas, fenómenos que desconciertan a los empleados en cuanto a sus esfuerzos y méritos realizados.

Ejemplo de ello, son los casos donde se asigna un menor sueldo al empleado que reemplaza a un colaborador saliente, poca o inexistente motivación en obtener y presentar al empleador títulos de cuarto nivel con el fin de ser considerados para una promoción, o la búsqueda de candidatos externos a los cuales se les valoran los estudios de posgrado, aun contando con personal con maestrías dentro de la misma organización.

Dicho fenómeno, representa o desencadena una cantidad significativa de factores negativos que influyen en el nivel de interés por iniciar estudios de posgrado, y por ende en la envergadura y relevancia de la educación superior como base fundamental en la formación del futuro o actual profesional, trayendo como consecuencia un bajo nivel de valoración e importancia sobre los estudios de cuarto nivel, el cual es marcado desde el propio núcleo organizacional y empleadores, quienes dentro sus funciones o responsabilidades, ponderan con mayor peso o valor, la experiencia laboral sobre la formación académica.

En virtud de lo antes expuesto, surge la necesidad de conocer la influencia de los estudios de cuarto nivel en la asignación de beneficios salariales a los empleados de empresas del sector de importadores, específicamente para efectos de la investigación, del sector de importadores de maquinaria y repuestos pesados en Guayaquil, así como la cualificación y cuantificación que tanto empleados como empleadores asignan a la formación universitaria, siendo esta última la primordial referencia para la consecuente propuesta en donde se persigue incentivar la sinergia entre lo laboral, lo profesional, y lo académico.

1.2.1 Formulación del problema

En base a los señalamientos expuestos, surge la siguiente interrogativa: ¿Cuánto influyen los estudios de cuarto nivel en la asignación de beneficios salariales a los empleados de empresas familiares del sector de importadores de maquinaria y repuestos pesados en Guayaquil?

1.2.2 Sistematización del problema

A partir del planteamiento señalado, se exponen los tres (3) sub-problemas que permitirán dar respuesta a la interrogante general:

¿Cuáles son las estrategias aplicadas por las empresas familiares del sector de importadores de maquinaria y repuestos pesados en Guayaquil, para la asignación de compensaciones y beneficios salariales?

¿Cuáles son los factores y criterios que causan mayor incidencia en la valoración de los estudios de cuarto nivel y su influencia sobre los beneficios salariales percibidos por los empleados?

¿Qué estrategias organizacionales son necesarias para la valoración de los estudios de cuarto nivel en la asignación de compensaciones y beneficios salariales percibidos por los empleados?

Cuadro N°1.

Matriz de sistematización del problema.

Problema	Objetivo General
¿Cuánto influyen los estudios de cuarto nivel en la asignación de beneficios salariales a los empleados de empresas del sector de importadores de maquinaria y repuestos pesados en Guayaquil?	Desarrollar una propuesta de beneficios salariales con base en estudios de cuarto nivel para empresas del sector de importadores de maquinaria y repuestos pesados en Guayaquil
Sub problema	Objetivos específicos
¿Cuáles son las estrategias aplicadas por las empresas del sector de importadores de maquinaria y repuestos pesados en Guayaquil, para la asignación de compensaciones y beneficios salariales?	Analizar las estrategias aplicadas por las empresas del sector de importadores de maquinaria y repuestos pesados en Guayaquil, para la asignación de compensaciones y beneficios salariales.
¿Cuáles son los factores y criterios que causan mayor incidencia en la valoración de los estudios de cuarto nivel y su influencia sobre los beneficios salariales percibidos por los empleados?	Explicar los factores y criterios que causan mayor incidencia en la valoración de los estudios de cuarto nivel y su influencia sobre los beneficios salariales percibidos por los empleados.
¿Qué estrategias organizacionales son necesarias para la valoración de los estudios de cuarto nivel en la asignación de compensaciones y beneficios salariales percibidos por los empleados?	Proponer estrategias organizacionales para la valoración de los estudios de cuarto nivel en la asignación de compensaciones y beneficios salariales percibidos por los empleados.

Fuente: El Autor (2019)

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Analizar la influencia de los estudios de cuarto nivel en la asignación de beneficios salariales a los empleados de empresas familiares del sector de importadores de maquinaria y repuestos en Guayaquil.

1.3.2 Objetivos específicos

Describir las estrategias aplicadas por las empresas familiares del sector de importadores de maquinaria y repuestos pesados en Guayaquil, para la asignación de compensaciones y beneficios salariales.

Identificar los factores y criterios que causan mayor incidencia en la valoración de los estudios de cuarto nivel y su influencia sobre los beneficios salariales percibidos por los empleados.

Proponer estrategias organizacionales para la valoración de los estudios de cuarto nivel en la asignación de compensaciones y beneficios salariales percibidos por los empleados.

1.4 Justificación de la investigación

Los estudios de cuarto nivel representan en la actualidad un mecanismo idóneo para el alcance y desarrollo de competencias especializadas para el mercado laboral, y mayores oportunidades de acceder a puestos gerenciales que permitan mejorar las condiciones salariales de los empleados. De ahí, la importancia de fomentar y promover la consecución de dichos logros académicos, estableciéndose clara conciencia de la influencia y aportes que estos brindan al sector empresarial y al desarrollo de la nación.

Sin lugar a dudas, el talento humano es el principal motor y fuerza laboral, es a través del personal que la empresa logra sus objetivos operacionales y estratégicos, y por ello, desde el seno empresarial deben desarrollarse e implementarse estrategias organizacionales que promuevan los estudios de cuarto nivel, como vía para el mejoramiento de las condiciones laborales, siendo estos considerados en las evaluaciones de desempeño, diseño de puestos o perfiles de cargos.

En tal sentido, el presente trabajo investigativo enmarcado en el análisis de la influencia de los estudios de cuarto nivel en la asignación de beneficios salariales a los empleados de empresas familiares del sector de importadores de maquinaria y repuestos pesados en Guayaquil, releva un carácter e importancia científica por su contacto con la realidad del Ecuador, en cuanto a la tipología de empresa objeto de estudio, permitiendo establecer comparativas que permiten el conocimiento y desarrollo de alternativas de solución, contribuyendo al progreso y estudio de forma reflexiva, metódica y sistémica de la importancia de los estudios superiores en la formación del talento humano, para enfrentar efectiva y eficientemente la dinámica actual del país.

Así mismo, desde un enfoque económico la investigación permite establecer los factores que inciden directamente en la asignación de compensaciones salariales, cónsonas a las necesidades del mercado, que puedan brindar respuesta a la constante búsqueda de superación profesional , derivándose en mejores incentivos económicos, avizorando el alcance de trabajos mejores remunerados y la actualización de cualificaciones que procuren además la incorporación de prácticas innovadoras y más competitivas para las empresas familiares del sector de importadores de maquinaria y repuestos pesados en Guayaquil.

Por último, es posible mencionar el grado de importancia de la investigación desde el punto de vista social, la cual parte de la implementación de los conocimientos teóricos y prácticos que sustenta el análisis previsto, donde ha sido considerado el contexto en el cual se desenvuelven las empresas familiares en el Ecuador, resaltando las necesidades actuales por la innovación, la confrontación de ideas, el conocimiento y la formación constante, abriendo paso a la construcción de cambios sociales que permitan concientizar sobre lo indispensable de la preparación constante a nivel profesional del talento humano, y su valoración para garantizar la continuidad de las empresas familiares en el país.

1.5 Marco de referencia de la investigación

1.5.1 La empresa familiar

De acuerdo al material referencial consultado, especialmente los aportes realizados por Tabies (2018) es posible inferir que la empresa familiar es aquella empresa donde el capital, y la gestión de todos sus recursos técnicos, financieros, entre otros, son manejados o controlados por una o más familias, que persiguen la unión de sus valores familiares, éticos y profesionales para comprometerse en una visión de negocio, la cual genera bienestar propio, a sus generaciones y a la sociedad en general.

Según Martínez, Ochoa, Mora, Aguilar, y Omaña (2018) diferentes definiciones pueden encontrarse sobre la empresa familiar “hay quienes indican que es aquella estructura conformada por la superposición de tres sistemas: el sistema familiar, el sistema de propiedad y el sistema organizacional” (p.88), haciéndola una organización “envuelta por culturas trascendentes y complejas, pues combina atributos de la familia propietaria y de la empresa”.

De acuerdo con Martínez e Iglesias (2018) “una empresa familiar es aquella en la que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia que tienen vocación de continuidad, ya que desean que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes”. (p.76). De tal forma, distintos estudios coinciden en el consenso, de que la empresa familiar surge del compromiso en el negocio o la vocación de continuidad de todos sus miembros, basados en el ideal con los que han sustentado el proyecto. Para Santos (2019) “las empresas familiares son aquellas que mantienen su capital y el centro de su gestión en manos de una o más familias. Estas mantienen visión estratégica que mantiene el patrimonio común de una generación a otra y se han convertido en un tipo de organización viable y altamente confiable”. (p.24)

Salgado (2019) “es necesario reconocer que el nacimiento de una empresa familiar, generalmente, sucede como consecuencia de las necesidades propias de la familia que funda la organización, la cual necesita crecer y desarrollarse. (p.64). Por tanto, independientemente de las razones de su constitución o formación como negocio, existen en estas empresas vínculos especiales, de parentesco, de

descendencia, y de cercanía familiar, que hacen que sus valores compartidos vayan más allá de solo relaciones económicas.

1.5.1.1 Características de la empresa familiar

Las empresas familiares tienen características propias que las diferencian de otras empresas tradicionales. Para Moheno, Salazar, y Hernández (2017) la empresa familiar en “los últimos años han sido consideradas como entidades económicamente significativas, que además de tener el reto de la eficiencia, se preocupan por la preservación de la unidad familiar” (p.1). Para los autores, estas empresas tienen atributos particulares que les provee de ventaja competitiva, al involucrar dos sistemas tan importantes como la familia y la empresa.

Según Salamea (2016) existen diferencias entre una empresa regular y una empresa familiar, y estas diferencias están determinadas por sus características, englobadas para el autor en tres (3) agrupaciones: la propiedad del capital; la administración o grado de injerencia en la dirección de la empresa y, el interés o antecedente común, descritas a continuación:

a) Propiedad del capital

La propiedad de la empresa pertenece a un mismo grupo familiar, “en la medida que pasa el tiempo y el número de miembros de la familia aumenta son más las ramas familiares propietarias que se ven relacionadas directamente con el manejo de la empresa” Salamea (2016; p.16)

b) Administración o grado de injerencia en la dirección de la empresa

La directiva está principalmente ocupada por familiares. Los órganos de gestión y gobierno son controlados por sus miembros, por lo que el directivo mayormente está compuesto por miembros familiares, los cuales deciden sobre situaciones de trascendencia, fiscalizando y analizando el desarrollo de la empresa, por

c) Interés o antecedente común

Los accionistas o dueños de la mayor participación en las empresas familiares suelen tener un compromiso distinto, enfocado en el carácter material y también el valor histórico generacional, “No es una responsabilidad netamente de generar dividendos, sino de hacerla crecer para que la siguiente generación tenga lo que le corresponda y también busque su perduración en el tiempo, el mismo que va ligado con la creación de más fuentes de empleo”. Salamea (2016; p.17).

Otra característica esencial según Moheno, Salazar, y Hernández (2017) es el deseo de permanencia y continuidad por parte de los miembros familiares, estos fundan la empresa con el deseo de que el patrimonio de la empresa permanezca en el futuro, de tal forma que los hijos, los nietos y las generaciones futuras continúen con su desarrollo y crecimiento. Así mismo señalan que en las empresas familiares se mezclan sentimientos y emociones, lo que las hace “contar con un recurso distintivo que les provee ventajas sobre las no familiares, denominado riqueza socioemocional” (p.9).

1.5.1.2 Importancia de la empresa familiar

Para Bermeo y Mera (2017) “Las empresas familiares juegan un papel de gran importancia dentro del desarrollo de toda economía debido a su relación e incidencia en la generación de empleo, y crecimiento económico. De esta forma las empresas familiares se relacionan directamente con el desarrollo económico en todas las regiones del país” (p.527). Para los autores referidos, la importancia de estas empresas puede contemplarse desde el aspecto cuantitativo ya el número de estas empresas a nivel mundial es grande, independientemente de sus niveles de desarrollo, representando una mayoría en los países líderes en términos económicos con respeto a la libertad por la iniciativa privada.

Así mismo, Moheno, Salazar, y Hernández (2017) expresan que las empresas familiares tienen un valor muy importante en la económica y social del mundo, por su capacidad de generación de empleo, la aportación al producto interno bruto y la transferencia de valores familiares a la empresa. Con base en lo expuesto, es posible mencionar a Martínez e Iglesias (2018) “La importancia de la empresa familiar en el desarrollo económico de un país es un hecho indiscutible,

aún más si son analizadas las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad”. (82)

En este orden Zamudio (2017) indica que las empresas familiares, tal y como las familias, son vitales dentro de la sociedad, de ahí su importancia, ya que de la formación de estas empresas han surgido y formado grandes empresarios, líderes y dirigentes del mundo actual, y también a lo largo de la historia, atendiendo a millones de clientes y satisfaciendo necesidades.

1.5.1.3 Elementos diferenciadores de la empresa familiar

Según los estudios de Zamora (2017) en el ejercicio de las actividades de la empresas familiares existen elementos que las diferencia del resto u otros tipos de empresas, como por ejemplo las relaciones afectivas, de lealtad, compromiso empeño y confianza, los cuales son elementos diferenciadores al ser bienes superiores que tienen un mayor valor para la compañía, estas pueden lograr la presencia de niveles de eficiencia muy altos que dan origen a la sustentabilidad y cumplimiento de los objetivos para hacerla cada día más rentable. En este orden de ideas, el autor hace mención que estas empresas al involucrar aspectos emocionales requieren de tres elementos tan fortalecidos como sus valores familiares, siendo estos: empresa, propiedad y familia, aunado a una correcta estructura organizacional, administración y gestión.

Para Martínez et al. (2018) existen tres aspectos considerados en la mayoría de las definiciones relacionadas con este tipo de empresas, siendo el primer aspecto la propiedad y el control sobre la empresa, donde recaen principalmente los porcentajes de participación sobre el capital que pertenece a la familia. El segundo aspecto señalado por los autores citados, es el poder que la familia ejerce sobre la empresa, representado a través de la posesión de los cargos o funciones de alta gerencia o dirección gerencial. Y el tercer aspecto es la intención de transferir la empresa de generación en generación, con miras a mantener en el futuro el patrimonio familiar invertido en la empresa.

Trevinyo-Rodríguez (2010) menciona que este modelo señalado por Martínez et al. (2018) se conoce como el modelo de los tres círculos, originalmente fue propuesto por John Davis y Renato Tagiuri en 1980 y está integrado por tres

sistemas o subconjuntos que son pilares en la existencia de la empresa familiar, a saber: la empresa, la familia, y los propietarios

En este orden, los miembros de la familia se vuelven propietarios e integrantes activos de un proceso de negocio, que aspira desde sus inicios en convertirse en una empresa atractiva, prospera, pero sobre todo en un modelo de negocio que permita la generación de empleos y el crecimiento económicos de los diferentes sectores que integran el aparato productivo del país. Para Tabies (2018), es posible encontrar elementos diferenciadores que permiten la constitución de empresas familiares según su dirección, resaltando los siguientes:

- a) **Trabajo familiar:** Cuando hay miembros de la familia que desarrollan su carrera profesional dentro de la empresa, es una empresa de trabajo familiar. Ejemplo: micro pymes donde desarrollan oficios que pasan de padres a hijos, o cualquier otro tipo de empresa que la plantilla de trabajadores sea miembro de la familia.
- b) **Dirección familiar:** empresas familiares donde se decide que los miembros de la familia sólo podrán incorporarse si están preparados para el ejercicio de cargos directivos. Según Tabies (2018), “En estos casos, los familiares que quieren acceder a ella sólo lo pueden hacer después de un periodo formativo específico para el futuro cargo, y en ocasiones se obliga a que hayan adquirido experiencia profesional en empresas fuera de la familia” (p.28).
- c) **Gobierno familiar:** empresas familiares donde se decide reservar a sus miembros solo para puestos en el consejo de administración, manteniéndolos sin implicaciones en las operaciones o actividades propias de la empresa.
- d) **Familia empresaria:** empresas familiares donde según Tabies (2018), “sus miembros son propietarios responsables de participaciones empresariales en distintas empresas del holding familiar, y su dedicación se realiza

exclusivamente a través de la Family Office y su representación en los órganos de gobierno de las participadas” (p.28).

Según Santos (2019) entre los elementos que impulsan y favorecen el trabajo de las empresas familiares, destaca:

- a) **Unidad:** los vínculos familiares por encima de las aspiraciones o metas económicas, permiten que este tipo de empresas en escenarios de conflicto o momentos de criticidad puedan tomar decisiones acertadas cónsonas a sus valores familiares y basadas en los principios o motivos que los llevaron a constituirse como una empresa familiar.
- b) **Capacidad de adaptación:** ante la complejidad del mercado actual, y los tiempos cambiantes del mundo moderno, este valor agregado les permite a las empresas tanto familiares o no a cambiar y adaptarse a las nuevas tendencias de gestión y control empresarial.
- c) **Visión futurista:** el planteamiento de estrategias alineadas a la misión, visión y objetivos de la empresa, permitirán el posicionamiento y conquista del mercado, de acuerdo a Santos (2019), las empresas familiares valorizan mayormente las metas que perduran sobre la rentabilidad a corto plazo.
- d) **Permanencia de valores:** reconocidas como los valores o virtudes del negocio familiar, las cuales al estar directamente relacionadas con su misión permiten que el compromiso empresarial-familiar se mantenga por encima de las aspiraciones económicas.
- e) **Confianza:** es uno de los aspectos o elementos más importantes de la empresa familiar, pues como valor es mantenida por acciones que persiguen la estabilidad y bienestar familiar, generando afecto, lealtad y credibilidad a la hora de tomar decisiones

1.5.2 Estructura de la empresa familiar

El formato organizacional de este tipo de empresas, generalmente al ser enmarcado en la familia y en la continuidad generacional, según Casulo (2019) “suele ser bastante dependiente de la figura del fundador o del familiar que domina en ese momento” (p.1), por lo cual llega a convertirse en el tiempo en una fuente dinamizador de economías. Para Camino y Bermúdez (2018) las empresas familiares son las estructuras productivas más antigua de la humanidad, representan roles predominantes en la economía de cada país, destacándose por su capacidad de mantener el éxito empresarial a largo plazo, superando problemas de sucesión, rivalidad y ausencia de profesionalización. En esta dirección se determina:

La empresa como unidad económica busca utilidades. La familia como unidad social busca unión, cooperación y continuidad. Para que se cumplan ambos objetivos hay que tener una estructura sólida y buscar el equilibrio entre la racionalidad y la emocionalidad y superar retos y desafíos. (p.1)

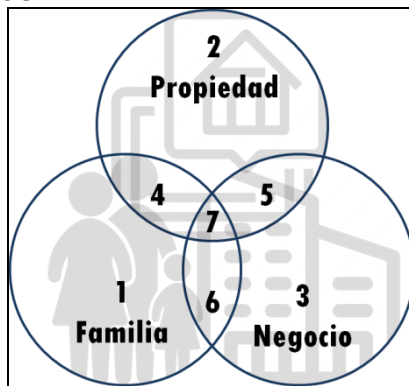
En tal sentido, las empresas familiares giran sobre una amplia variedad de definiciones “en cuanto a su estructura de propiedad y gestión, así como su visión, comportamiento e intención; todas estas variables han ido desarrollándose a través del tiempo para establecer un marco adecuado de diferenciación frente al de empresas no-familiares” (Camino y Bermúdez (2018; p.51).

De acuerdo con el Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa en Ecuador, aproximadamente, el 90 % de las empresas son familiares, de ahí que el sector productivo también esté conformado mayoritariamente por empresas familiares y que genere más del 70 % del Producto Interno Bruto. En el mundo más de dos tercios de las empresas son de composición familiar y entre el 50% y 80% de puestos de trabajo son creados por empresas familiares en la mayoría de países del globo.

La empresa familiar como se ha destacado anteriormente, independientemente del tamaño o las actividades que realice pertenecen a una o más familias, en este orden y de acuerdo a Pérez (2012) existen una variedad de modelos orientados a la explicación de su estructura, siendo estos descritos brevemente a continuación:

a) Modelo de los tres círculos: desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982, “explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones”. (Pérez, 2012: p.3). El modelo busca explicar la interacción entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio. Tal y como se muestra en la figura N°1:

Figura N°1
Modelo de los tres círculos



Elaborado por: El Autor (2019)

Fuente: John Davis y Renato Tagiuri, referenciado por Pérez (2012)

En el círculo de propiedad se determina quienes son los dueños o accionistas, en los cuales recae una serie de responsabilidades y derechos. El círculo de la familia está compuesto por todos los miembros de la familia y el círculo de negocio compuesto por las personas que trabajan, perciben un sueldo o beneficios económicos, el modelo propone que “todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar” (Pérez,

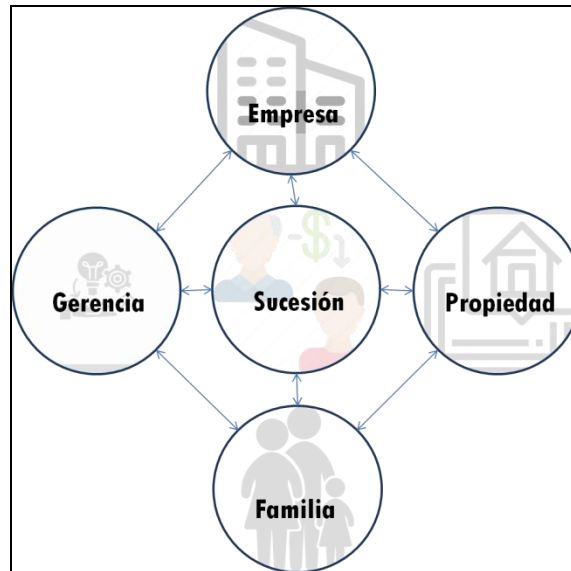
2012: p.3). Las relaciones de los tres círculos dan lugar a siete grupos distintos de persona, los cuales referencian o indican:

- Si los intereses de los siete grupos convergen en la misma dirección la empresa familiar no se verá afectada por conflictos
- Si los intereses de los siete grupos son divergentes existirán tensiones que afectarán negativamente a la empresa, deteriorando sus relaciones familiares.

En relación a la representación de cada grupo, Pérez (2012) expresa: que el grupo uno (1) son los miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa. El grupo dos (2): propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa. Grupo tres (3): empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios. Grupo cuatro (4): miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa. Grupo cinco (5): miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa. Grupo seis (6): propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa. Grupo siete (7): miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

b) Modelo de los cinco círculos: continuando con las señalizaciones de Pérez (2012), el modelo de los cinco círculos fue propuesto por Joan Amat en el año 2000, siendo una ampliación del modelo de los tres círculos anteriormente descrito. El cual muestra:

Figura N°2
Modelo de los cinco círculos



Elaborado por: El Autor (2019)

Fuente: John Davis y Renato Tagiuri, referenciado por Pérez (2012)

Según el modelo expuesto en la figura N°2, en el *Círculo de la Familia* son considerados los “valores, actitudes, relaciones internas, pautas de comunicación, grado de armonía existente y su influencia en la empresa, grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, traslado de los temas familiares a la esfera de los negocios, y viceversa. La familia es el elemento diferencial y a la vez el más problemático de la empresa familiar.” (Pérez, 2012: p.5).

En el *Círculo de la Propiedad*, es considerada la estructura accionaria, grado de armonía entre los accionistas, gestión jurídica del patrimonio, eficacia de los órganos de gobierno como la asamblea de accionistas y junta directiva. Para el círculo de la Empresa son considerados la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar. Dicha estrategia según (Pérez, 2012: p.5), debe tener en cuenta el tipo de relación existente entre el mercado y los clientes, el grado de diferenciación de los productos a través de la política de investigación y desarrollo y de promoción y publicidad, el grado de incorporación de tecnologías de proceso y de informática, y la calidad, cantidad y costo de obtención de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y materiales).

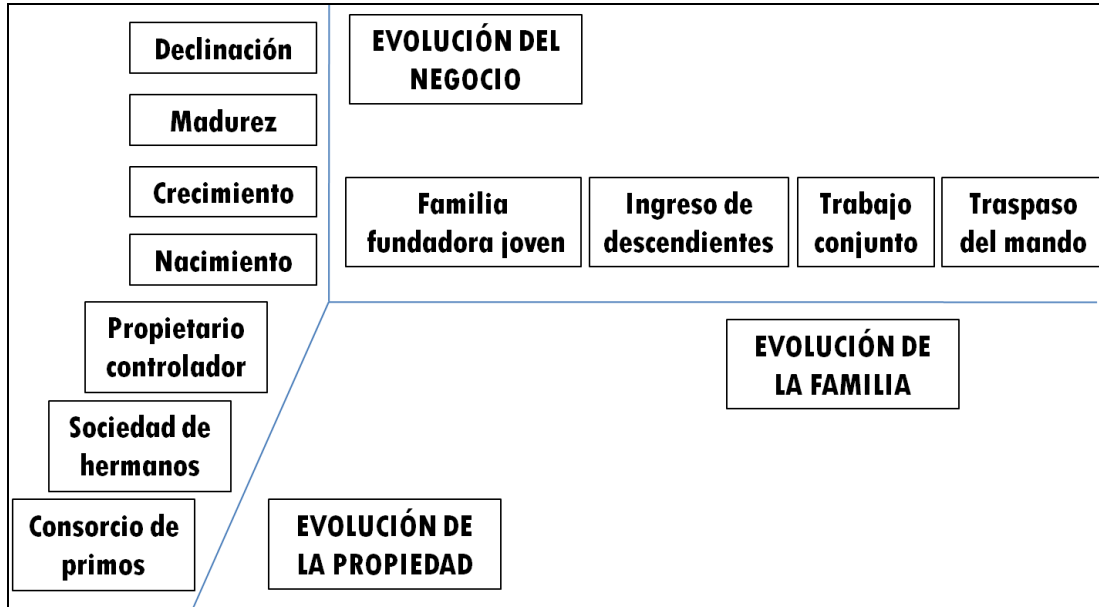
Con respecto al *Círculo de la Gerencia*, en este se considera los aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales. Se debe tener en cuenta el grado de profesionalización de los recursos humanos, el grado de formalización del proceso presupuestario y de control, el grado de formalización de la política de recursos humanos, con una política definida de formación, promoción y planes de carrera y de remuneración vinculada a criterios de mercado y eficiencia. (Pérez, 2012: p.5).

Y por último el *Círculo de Sucesión*, resaltado por (Pérez, 2012: p.6), como uno de los procesos más críticos que debe emprender toda empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. Se deben considerar aspectos como la actitud del líder frente a su retiro, la relación del líder con los posibles sucesores, la planificación de la sucesión, la administración del proceso de sucesión.

En este orden, es posible resaltar el grado relación del modelo expuesto con la presente investigación, específicamente el *Círculo de la Gerencia* en el cual se aborda los aspectos de relacionados con la administración de los recursos humanos, destacando el grado de profesionalización, así como las políticas de formación orientadas a la promoción, planes de carrera y remuneración, vinculándose según criterios de mercado y eficiencia.

c) Modelo Evolutivo Tridimensional: Pérez (2012), referenciando a Gersik, Lansberg y Desjardins (2003), expresa que este modelo da una visión del proceso de crecimiento de la empresa familiar. Tal y como se muestra en la figura N°3.

Figura N°3
Modelo Evolutivo Tridimensional



Elaborado por: El Autor (2019)

Fuente: John Davis y Renato Tagiuri, referenciado por Pérez (2012)

Con base al estudio del autor, este modelo descrito contempla que el subsistema *Propiedad* contempla tres etapas evolutivas, siendo: Compañías de propietario controlador, Sociedad de hermanos y Consorcio de primos. Al respecto a este subsistema, García (2019) indica “que la transición de una etapa a otra es bastante compleja, traduciéndose ello en bajos porcentajes de éxito en empresas que han emprendido tales cambios” (p.32). En el subsistema *Familia* destacan cuatro etapas: Familia fundadora joven, Ingreso de descendientes en el negocio, Trabajo conjunto y Traspaso del mando. Y finalmente en el subsistema *Empresa* resaltan cuatro etapas: nacimiento, crecimiento, madurez, declinación.

En esta dirección, García (2019) expresa que dentro del modelo evolutivo tridimensional los miembros de la organización van cambiando entre subconjuntos, agregando o desapareciendo como es el caso de los matrimonios, divorcios, fallecimientos, cambios de directivos, nuevos accionistas o miembros, entre otros. Y en el caso del proceso de sucesión el modelo conlleva a considerar la implementación de toma de decisiones oportunas para que las posibles

amenazas puedan ser aprovechadas, manteniendo una visión estratégica operativa y táctica.

1.5.3 Cambio generacional en la empresa familiar

Hanns (2018) expresa en su artículo basado en diversos estudios, que en el Ecuador apenas el 16% se mantiene transcurrido los cincuenta (50) años de su fundación, para el autor, son pocas las empresas familiares que permanecen en el tiempo por factores externos como la volatilidad del sector económico nacional o regional, y por factores internos como el cambio o relevo generacional, los cuales se describen brevemente a continuación, haciendo referencia a los aportes del autor consultado:

1.5.3.1 Primer cambio generacional o sucesión

Inicialmente la empresa se desenvuelve en función a lograr la supervivencia del negocio o emprendimiento, su estructura normalmente en los primeros años, está centrada en su fundador y se soporta gracias a un capital inicial, las relaciones familiares prácticamente están determinadas por el dueño o emprendedor y el conyugue.

No obstante, cuando llega el primer cambio generacional, el cual puede darse posterior a los treinta (30) años, donde la empresa ha logrado consolidación, posicionamiento y estabilidad económica, la revitalización e implementación de estrategias organizacionales como la diversificación, se retrasa o pierde valor frente al temor de asumir nuevos riesgos, causando en muchos casos un gran nivel de resistencia.

En este sentido, tal y como manifiesta Hanns (2018), la empresa familiar al pasar a la segunda generación requiere cambios en su modelo administrativo inicial, donde debe adoptar una estructura más amplia, dividida entre hermanos u otros familiares que puedan ser accionistas de la empresa. En este nuevo orden, “debe aparecer una estructura formal y efectiva como lo es el consejo de administración”. Hanns (2018; p.18).

1.5.3.2 Segundo cambio generacional

Continuando con las disertaciones de Hanns (2018), en esta etapa si la empresa tuvo éxito en la primera generación y fue logrado un adecuado cambio generacional, llegará a una tercera generación, siendo una de sus características el número de accionistas, la toma de decisiones cruciales para la continuidad del negocio y las políticas de dividendos donde resalta el financiamiento y el nivel de participación de los miembros.

Para el autor, es una etapa donde los esfuerzos apuntan a la asignación de recursos, control de inversiones, diseño e implementación de estrategias y nuevos estilos de liderazgo. El cambio a la segunda generación, puede traer nuevos problemas, si no existen acuerdos en procura a la unidad familiar, entre estos: nombramiento e integración a un cargo directivo, información suministrada a accionistas que no sean familiares, o no trabajen en la empresa. De ahí la importancia, de delinear estrategias organizacionales donde se plasmen objetivos claros en la constitución familiar.

Para Martínez (2018), un error habitual en las empresas familiares, es el exceso de puestos o cargos directivos creados para familiares sin capacitación formal y sin fines reales, diseñados para la atención de las necesidades del negocio, causando situaciones de ineficiencia. Por tanto, al llegar el momento de la segunda generación, se debe trabajar primero en lograr definitivamente la separación de lo familiar de lo laboral, segundo comenzar a trabajar en la construcción de protocolos familiares.

A lo expuesto, Bacigalupo (2018) agrega que los fundadores no deben descuidar la preparación y capacitación formal de la siguiente generación, esto con el fin de que puedan asumir fortalecidos y con las competencias requeridas, los retos que presume el hecho del crecimiento y sustentabilidad de la empresa. Así mismo, resalta algunos aspectos importantes a consideración para iniciar, y mantener en las generaciones futuras:

- Establecer desde la fundación, el principio de participación fraccionaria para los accionistas familiares.
- Aprovechar contactos y relaciones para el impulso del negocio.

- Conocer y valorar las habilidades y conocimientos de los miembros, como valor agregado y aportes a la empresa.
- Establecer roles y funciones de cada uno de los miembros, así como los beneficios socio económicos que percibirán.

Un cambio generacional y la aplicación de la constitución familiar, es vital para la continuidad de este tipo de empresas. En el gobierno familiar y en la constitución familiar se deben contemplar los posibles escenarios de conflictos, como el rol de quienes participan en la dirección de la empresa, responsabilidades de cada miembro, entre otros. Por ello Hanns (2018; p.18), mantiene que todo proceso de sucesión o cambio generacional debe considerarse primeramente que la empresa prevalezca en manos de los más capacitados.

Finalmente, Bacigalupo (2018) manifiesta que la sucesión está dada por factores derivados de la relación que se pueda generar como familiar y cómo esta se estructure internamente. Se debe reconocer y mantener en el tiempo lo que ha dado éxito en las primeras generaciones, el cual deberá ser principalmente la visión de la empresa, luego estar abierto al cambio, incorporando tecnología, y personal capacitado que apoye y promueva el análisis de las estrategias que permitan el mejoramiento de toma de decisiones.

1.5.4 Distribución de la empresa familiar en Guayaquil

Con base a la documentación revisada, se detalla seguidamente según los estudios de la Cámara de Industrias de Guayaquil, la distribución de las empresas familiares por antigüedad y por sector:

Cuadro N°2

Ecuador: Distribución de las empresas por antigüedad y sector económico (participación a nivel de cada sector)

Sectores	Hasta 10 años	Mayor a 10 años
Agricultura, ganadería, silvicultura, y pesca	62%	38%
Explotación de minas y canteras	72%	28%
Industrias manufactureras	61%	39%

Suministro de electricidad, agua, gas, vapor , aire acondicionado	79%	21%
Distribución de agua alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento	84%	16%
Construcción	77%	23%
Comercio al por mayor y menor de reparación de vehículos automotores y motocicletas	65%	35%
Transporte y almacenamiento	74%	26%
Alojamiento y servicios de comida	73%	27%
Información y comunicación	78%	22%
Actividades financieras y de seguros	64%	36%
Actividades inmobiliarias	42%	58%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	76%	24%
Actividades de suministros y de apoyo	69%	31%
Administración pública y defensa	89%	11%
Enseñanza	79%	21%
Actividades de atención de salud humana y de asistencia social	81%	19%
Artes, entretenimiento y recreación	84%	16%
Otras actividades de servicios	73%	27%
Actividades de hogares como empleadores	50%	50%
Actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales	100%	100%
Total	68%	32%

Fuente: Cámara de Industrias de Guayaquil (2019).

A los datos expuestos, es posible agregar las señalizaciones de Martínez (2018) “el 81% de las empresas familiares del Ecuador funciona en ocho sectores: comercio, las actividades profesionales, científicas y técnicas, inmobiliario, construcción, transporte y almacenamiento, industria, servicios administrativos y la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura”. (El Universo, marzo 2018). En este sentido, y sobre la base de los datos expuestos en el cuadro N°1, dentro de la presente investigación es seleccionado el sector industrial, en vista de su envergadura y porcentual participación en el mercado a través de la figura de empresa familiar, los cuales servirán de referencia para la determinación de la población y la muestra.

1.5.5 Estrategias organizacionales

Según Martínez, Ochoa, Mora, Aguilar, y Omaña (2018) el gran reto de las empresas en la actualidad, es generar una cultura organizacional inteligente que permite el logro de excelentes resultados, considerando la velocidad y los tiempos donde se desenvuelve el mercado, la competencia, las oportunidades de mercado, entre otras. Dentro de todo este proceso enunciado por los autores citados, la estrategia juega un papel fundamental, ya que esta permite perdurabilidad a largo plazo, que exige conocimiento del entorno empresarial, contar con un modelo de dirección que contemple de forma clara la definición y planificación de estrategias específicas a nivel jerárquico, de cara a las demandas y necesidades del mercado y la empresa.

En este orden de ideas, Martínez et al. (2018) exponen tres niveles de estrategia, los cuales se describen brevemente a continuación:

1.5.5.1 Primer nivel: Estrategia corporativa o de empresa

En este nivel, se llevan a cabo el proceso de toma de decisiones, limitando el poder de acción de los siguientes niveles. La responsabilidad en la aplicación y resultados de este tipo de estrategia es exclusiva del equipo que conforma la alta dirección y su interacción dependerá del grado en cómo sean asimilados los cambios en el contexto competitivo. (Martínez et al., 2018)

1.5.5.2 Segundo nivel: Estrategia competitiva o de negocio

Las estrategias competitivas o de negocio, se enfocan en ayudar y fortalecer las estrategias corporativas, para Martínez et al. (2018) “la comunicación y el flujo de intercambio de información es de vital importancia para plantear, realizar y aplicar las estrategias necesarias” (p. 30). La responsabilidad en la aplicación y resultados de este tipo de estrategia es del equipo que conforme la dirección divisional, y estarán enfocadas en estipular los lineamientos en los que la empresa competirá en el mercado, considerando sus fortalezas y debilidades propias y las de su competencia.

1.5.5.3 Tercer nivel: Estrategia funcional

Son consideradas como las fuentes de creación competitiva, según Martínez et al. (2018) corresponden a un área específica de la empresa, como operaciones, finanzas, mercadeo, otras. Su implementación persigue la aplicación efectiva y eficiente de las estrategias corporativas.

Con base a lo expuesto, resalta entonces la gestión administrativa, donde se visualiza la gestión, como un modelo sistémico que observa la planificación estratégica como pilar de la gestión y el papel preponderante que tiene en el control de los procesos operativos y productivos de las empresas. Para Sukier, Neira, Portillo, Hernández, y Fabregas (2017) desde la perspectiva y el alcance de la dirección estratégica, se plantean como componentes relevantes para el fortalecimiento de las capacidades directivas, reafirmando la gestión estratégica, según los estilos de liderazgo y sus implicaciones con la gestión integral del talento humano.

Señalan los autores, “la dirección estratégica permite considerar aspectos tanto de la organización como de la familia, con una clara orientación hacia el crecimiento permanente, con el fin de alcanzar los propósitos de la familia y la empresa” (p.3). Por tanto, el enfoque basado en dirección estratégica permite promover en la empresa familiar sus incidencias sobre la efectividad de la gestión de clientes y mercados, proyectándose desde el constructo de sus procesos para la productividad y rentabilidad del negocio, partiendo de la creación de valor, como parte fundamental de los componentes básicos requeridos en el desarrollo del ámbito de las empresas familiares.

La capacidad de lograr la sistematización del proceso de dirección estratégica responde al emprendimiento asumido por las empresas familiares, es necesario desarrollar y lograr la generación de valor, mediante la estandarización de procesos y la consolidación de la plataforma que prevé la efectividad de la dirección estratégica, mediante los componentes básicos que proyectan la formulación, despliegue, seguimiento y evaluación de la gestión. (Sukier, Neira, Portillo, Hernández, y Fabregas:2017, p.6)

Dicha efectividad estratégica, puede verse proyectada o ejemplificada en la toma de decisiones de la empresa, implica que la asignación de los derechos de decisiones relevantes e importantes para la continuidad del negocio y las actividades particulares de la propia operación empresarial, estén sujetas según a Martínez et al. (2018) “una clara definición de roles, funciones y fundamentalmente, responsabilidades” (p.89)

1.5.6 Estrategias aplicadas por las empresas familiares

Las empresas, independientemente de su tipología, cada vez más se enfrentan a diferentes retos, originados de las condiciones de competencia cambios sociales, cambio del entorno, nuevas tecnologías, entre otros; dichos cambios conllevan desafíos importantes en la gestión la gestión empresarial, puntualmente en el caso de las empresas familiares además de los cambios o retos enunciados, enfrentan otros conflictos y problemas por su naturaleza, haciéndolas más vulnerables al momento de implementar estrategias de gestión empresarial.

Por tanto, en las empresas familiares en la actualidad, existe una necesidad imperante de aplicar estrategias organizacionales abocadas a la orientación del comportamiento individual y de la empresa en general, considerandos sus fines y objetivos, persiguiendo que la empresa se estructure de forma adecuada y pueda adaptarse al entorno a través de mecanismos y lineamientos estratégicos claros, tal y como referencia Salgado, V (2019):

La administración de una empresa familiar no debe ser diferente de la de empresas que son administradas por profesionales “no familiares” en lo que se refiere a aspectos operativos. No es así en aspectos de gestión, dado que el concepto de empresa familiar considera la esencia del negocio, su dirección y los objetivos familiares, en los cuales se basa la cultura o filosofía organizacional. (p. 65)

Con base a lo antes señalado, se exponen a continuación algunos aspectos y prácticas ejecutadas por las empresas familiares como parte de su estrategia

para mantenerse activos y superar los obstáculos de un mercado tan dinámico como el actual:

1.5.6.1 Resiliencia como estrategia de sobrevivencia

En este tipo de empresas la resiliencia juega un papel importante como estrategia, según Macario (2019) este es un término aprendido durante grandes crisis para muchas empresas, personas y profesionales, indica la capacidad de adaptación ante situaciones adversas y las empresas familiares son un claro ejemplo de la aplicabilidad de la resiliencia como estrategia, ya que luego de sobrevivir a conflictos estructurales, organizacionales y de cambios de generación, han salido reforzadas ancladas en sus valores diferenciales con respecto a la empresa común, en el cual los valores familiares y el fin con que fueron constituidas se tornan indispensables para lograr resistir antes las presiones contantes del mundo globalizado.

Para Macario (2019) las empresas familiares “tienen que saber adaptarse al nuevo entorno digital, a la complejidad del nuevo ecosistema, a la creciente competencia y a la búsqueda del talento”. Así como, las empresas tradicionales que enfrentan nuevos retos por medio de la transformación y el encuentro de bases económicas más sólidas. Siendo su dirección común, poder mantenerse en una posición relevante en la economía global. Al respecto, Vargas (2016) expresa que la “resiliencia es un detonador de procesos de previsión y planeación dentro de las organizaciones. Sobre todo, en el horizonte estratégico de largo plazo a fin de garantizar la sobrevivencia de las mismas” (p.1)

Por tanto, la resiliencia ha llegado a todos los ámbitos y niveles de la organización, instaurándose gracias a los fuertes niveles de compromiso y lealtad, manifestándose por medio de la capacidad organizativa y estratégica para enfrentar de forma rápida y eficiente la incertidumbre y los contantes cambios del mercado. Para Vargas (2016):

La organización resiliente presenta dentro de su inventario de capacidades estratégicas, un diverso y complejo conjunto de formas múltiples tendientes a la aplicación rápida, flexible y ágil de un

comportamiento dinámico para enfrentar las condiciones cambiantes del entorno. (s/n)

Continuando con las estrategias aplicadas por las empresas familiares, Martínez et al. (2018) argumenta que los esfuerzos que las empresas decidan concentrar en su crecimiento pueden resumirse en dos (2) estrategias: estrategia de especialización y estrategia de diversificación, la primera persigue enmarcarse en un área de negocio específica, donde se centra la mayor cantidad de esfuerzo e intentando alcanzar niveles altos de competitividad , y la segunda enfocada en ampliar y extender las operaciones de la empresa según el mercado y sus productos o servicios, ingresando de esta forma a nuevas formas de comercialización, optimizando los recursos productivos.

1.5.6.2 Estrategia de especialización

En relación a esta estrategia, al estar enfocada en el desarrollo y crecimiento de la empresa, en una o más áreas, según las señalizaciones de Martínez et al. (2018), debe ocurrir durante un ciclo en donde la organización esté preparada o haya alcanzado un nivel de madurez suficiente, ubicándose en negocios “que les permita adaptarse a sus competencias específicas y a sus medios financieros disponibles”. (p.68).

Al seleccionar esta estrategia la empresa puede contemplar dos opciones de forma sucesiva o simultanea: la opción geográfica eligiendo expandir, restringir o segmentar el mercado; y la opción de producto mercado donde puede seleccionar mercados donde “cuyas variables de éxito sean similares a las desarrolladas en el negocio en el que está la empresa”. (Martínez et al., p.69)

1.5.6.3 Estrategia de diversificación

Según (Martínez et al. 2018, p.70) está relacionada “con la heterogeneidad de mercados atendidos por una organización, brindando variedad y obteniendo flexibilidad para optimizar los recursos productivos entre diversas alternativas”, en este sentido, puede originarse o plantearse la implementación de esta estrategia, cuando la empresa requiere o considera tener la preparación, para intervenir en

nuevos espacios, mercados o industria, a través de la presentación e incorporación de nuevos o mejorados productos, fusión o alianzas con otras empresas, con el fin de brindar a sus clientes y proveedores soluciones y servicios que la consoliden como una empresa competitiva.

La estrategia de diversificación para Martínez et al. (2018), da origen al concepto de diversificación vertical, diversificación horizontal, diversificación concéntrica y diversificación conglomerada, las cuales definen como:

- a) **Diversificación vertical:** la empresa desarrolla nuevos productos que complementen el ciclo actual de desarrollo del negocio.

- b) **Diversificación horizontal:** los nuevos productos son vendidos en mercados similares, haciendo uso de los recursos y conocimientos adquiridos en la trayectoria de la empresa, permitiéndoles tener dominio y relativo control sobre los mercados proyectados.

- c) **Diversificación concéntrica:** los nuevos productos ingresados en mercados similares u otros segmentos, disponen un centro común para el desarrollo y explotación de ventajas competitivas para la empresa.

- d) **Diversificación conglomerada:** Los productos y los canales usados para llevar a cabo la estrategia se centran en la innovación y donde todos sus elementos u aspectos son nuevos.

Según estudios publicados por INCAE Business School (2019), para conseguir los objetivos organizacionales se debe redactar un protocolo familiar, un plan que tenga en cuenta las expectativas de los participantes del negocio familiar: familia, propietarios y gerentes. En términos de talento humano, se recomienda que los procesos de selección de personal busquen la eficiencia: el sujeto más preparado debe ocupar el cargo. Además, aconseja que la familia política no se inmiscuya en el manejo de la empresa: solo la descendencia directa.

En tal sentido, los estudios referenciados, resaltan que las empresas familiares acudan a la figura del protocolo familiar, así como a la creación de órganos como la Junta de Familia y/o el Consejo de Familia para dar continuidad a las mismas, logrando ser estas consideradas como estrategias organizacionales con miras a dar una formalización a su estructura y operatividad, en este orden se explican brevemente:

1.5.6.4 Protocolo familiar

El protocolo familiar es aceptado como un contrato donde se establecen pactos entre los miembros del círculo familiar o accionistas con grados de participación en este tipo de empresas, para delimitar los canales de comunicación y las bases que permitan el establecimiento de acuerdos para la toma de decisiones, en aspectos primordiales como la familia, la propiedad y la empresa.

Primordialmente el protocolo familiar parte de la visión o metas para la cuales fue constituida la empresa, aunado a las reglas con la que interactuará la familia dentro de la organización. Según Espinoza y Ushca (2018) en “el Ecuador no existe normativa que tenga inferencia en un protocolo familiar, pues solo se limita a la constitución legal de este tipo de organizaciones por lo que se considera un contrato atípico en el cual varias partes se ponen de acuerdo por medio de un documento no formal” (p. 32)

En este orden de idea, las autoras señalan que entre los pactos incluidos en el protocolo familiar se incluyen decisiones adoptadas por la familia para construir políticas que orienten el propio funcionamiento, y el de las empresas asociadas a las mismas, descartándose entre estas políticas, seis (6) categorías:

a) Primera categoría: Políticas familiares

Son incluidas en esta categoría los valores que definen la cultura familiar, al respecto Espinoza y Ushca (2018) señalan: “la planificación de la sucesión y el relevo en el liderazgo, el enfoque de trabajo compartido por la familia, su actitud ante la formación, las pautas de gestión patrimonial que desea imprimir al negocio y al de propiedad familiar, y las disposiciones testamentarias y matrimoniales” (p.26). Esta categoría es especialmente importante, desde el inicio hasta la

continuidad de la empresa, ya que, la cultura y los valores de la empresa familiar están entrelazados con las motivaciones o aspiraciones del fundador. Por lo cual, la cultura familiar tiene gran influencia en la empresa y viceversa, donde generalmente los miembros de la familia a lo largo del tiempo, hacia el crecimiento y desarrollo de la organización, van integrando y aprendiendo sobre la cultura de trabajo, honradez, constancia, responsabilidad, y sobre todo unidad familiar por medio del ejemplo de generación en generación.

b) Segunda categoría: Políticas de gobierno

Se incluyen las decisiones, que para Espinoza y Ushca (2018) “darán forma a los órganos de gobierno familiar y empresarial en los que se produzca el debate y la toma de decisiones” (p.26). En este orden, es posible agregar lo expuesto por Casulo (2019; p. 1) el cual indica que fijar políticas de empleo para los miembros de la familia, es importante pues permite implementar reglas o lineamientos en los objetivos institucionales sobre la comunicación, las relaciones de la familia con el resto de los empleados, estableciendo las condiciones laborales, a través de su formación, compromiso, visión empresarial o capacidades.

c) Tercera categoría: Políticas de empleo

Referidas a las políticas de personal las cuales deberán estar orientadas según Espinoza y Ushca (2018) a “la captación, compensación, promoción, motivación y asignación de puestos tanto a familiares como no familiares, para el trabajo individual y en equipo” (p.26). Por tanto, estas políticas deben cubrir requerimientos laborales, y no emocionales, y para ello es necesario que estén acorde con la formación, experiencia y características de quien ocupa el puesto, cargo, según el grado de responsabilidad o funciones.

d) Cuarta categoría: Políticas estratégicas

Incluidas para definir el enfoque estratégico de la empresa familiar, para la toma de decisiones con respecto a la forma de enfrentar la competencia, crecimiento, diversificación, y la expansión o internacionalización. En esta categoría Espinoza y Ushca (2018) resaltan “el consenso familiar sobre el modo

de cuidar y fortalecer la marca y la imagen de empresa, muchas veces indisociablemente ligadas al nombre familiar” (p.26). En tal sentido, la estrategia de la empresa familiar debe construirse sobre las bases de la visión, misión, valores y objetivos, determinando aquellas acciones, planes, y métodos que conduzcan al éxito de la organización.

e) Quinta categoría: Políticas financieras

En esta categoría se diseñan de acuerdo a las señalizaciones de Espinoza y Ushca (2018) “las bases para la gestión financiera de la empresa, la conservación del control familiar del capital y la posible entrada de socios externos” (p.26). De tal forma, que las políticas financieras son el elemento clave para garantizar la supervivencia de las empresas familiares, tomando como un aspecto importante la separación de las finanzas personales de las de la empresa; identificando los instrumentos financieros aplicables en cada etapa, en las fases y procesos del ciclo de negocio, así como en su estructura.

f) Sexta categoría: Ética empresarial

Para Espinoza y Ushca (2018) “El Protocolo también puede contemplar pactos sobre las formas de ejercitar su concepto de responsabilidad social”. (p26). De tal forma, en esta categoría se releva la imperiosidad de mantener una cultura coherente con los valores, virtudes y principios de la empresa familiar, para incrementar la capacidad de supervivencia y continuidad de la misma. Por tanto, los valores, virtudes y principios delimitados por este tipo de empresas serán los pilares para mantener la unidad, entre todos los partícipes de la organización, los cuales a través de la ética lograrán mejores tomas de decisiones, asegurando su consolidación y posicionamiento para mantenerse en el tiempo.

En atención a lo descrito anteriormente, se infiere entonces que el protocolo familiar se encuentra vinculado con la planificación estratégica de la organización, del cual se desprenden un conjunto de acciones, planes, programas, entre otras actividades, que deben ser respetadas y cumplidas por cada uno de los integrantes de la empresa.

1.5.6.5 Gobierno corporativo

De acuerdo a Speber, (2017) el gobierno corporativo puede definirse como el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de una empresa. En tal sentido, expresa que este conjunto normativo o prácticas produce un estilo de gobierno de las organizaciones los cuales para el autor se organizan en: “el derecho de los accionistas, tratamiento equitativo de los accionistas, el respeto a los derechos de los terceros interesados, revelación de la información y transparencia y las responsabilidades de la junta directiva.” (p.81)

En este orden, dentro del gobierno corporativo se plantea la separación entre propiedad y control de la empresa, con el fin de regular su operatividad y actividades de dirección. Siendo la propiedad donde se manejan “el derecho residual; la diferencia entre los pagos a acreedores y proveedores y los ingresos, también es quien invierte su capital en la empresa y corre el riesgo de que haya ganancias y se beneficie o en el caso contrario haya pérdidas en su inversión y deba asumirlas” Speber, (2017; p.81). Y la siguiente separación, el control enfocada en la toma e implementación de decisiones con respecto a los recursos de la empresa.

Por tanto, el gobierno corporativo persigue la articulación entre la toma de decisiones sobre la dirección estratégica general, sus políticas corporativas, los mecanismos de control en relación al desempeño de la dirección ejecutiva e implementación del plan estratégico, el cumplimiento de normas, y las relaciones entre los órganos de gobierno dando especial interés en los deberes y derechos de sus integrantes, los cuales, según Henao, C (2017) son los siguientes:

a) Consejo de administración:

De acuerdo a las señalizaciones de Henao, C (2017), el consejo administrativo es un órgano regido por principios de transparencia, unidad y eficiencia. Independientemente del tipo de empresa, este órgano representa los intereses de los accionistas y persigue que los requisitos legales vigentes se cumplan, y en el caso puntual de las empresas familiares existe una responsabilidad y valor

adicional como la discusión y comprensión de la visión, misión, y objetivos de la organización, convirtiéndolo en el principal órgano rector de la misma.

Debido a su envergadura, el consejo de administración debe actuar enmarcado en criterios de eficacia y determinación, proveyéndose de procesos de supervisión y tomas de decisiones transparentes. Como órgano debe buscar observar el rendimiento de la empresa, y la cohesión familiar, manteniendo el equilibrio de los intereses de la empresa y las aspiraciones de la familia, creando climas de confianza, responsabilidad, lealtad, e impulso de una cultura organizacional enfocada en el cumplimiento de cada uno de los roles establecidos y su rendición de resultados.

Para Ricard (2019) este consejo esta “formado por miembros de la familia, que en pos de la profesionalización, deberían ser los mejor preparados. Idealmente también deberían incorporarse personas externas a la familia con mucha experiencia en el mundo de los negocios.” (p.1)

b) Junta directiva

En relación a la complejidad de la empresa familiar, se torna necesario incluir la junta directiva para el desempeño activo en asuntos pertinentes a la fijación de la estrategia y supervisión del desempeño gerencial. Para Casulo (2019) las funciones principales de órgano de gobierno son:

- Primera: Función institucional, referida a la legitimación de las actividades de la empresa relacionadas con el entorno.
- Segunda: Función de gobierno, referida a las labores de control de las operaciones internas de la empresa
- Tercera: Función estratégica, referida a la ejecución de estrategias orientadas a la toma de decisiones a largo plazo, para el logro del éxito y el equilibrio empresarial con su entorno.

En este orden, Casulo (2019) expresa el tamaño de este órgano de gobierno puede oscilar entre siete (7) y doce (12) personas internos o externos, pero mantiene que la cantidad de sus miembros no tiene relación con el rendimiento. Por lo cual, los miembros seleccionados para conformar la junta directiva, deben contar con las competencias necesarias que aseguren la orientación estratégica de la organización, el seguimiento eficiente de los aspectos administrativos y la rendición de cuentas los accionistas.

En cuanto a la frecuencia de reuniones de los miembros del órgano, recomienda no más de seis y no menos de tres reuniones por año, donde su contenido este centrado en la comunicación de información, la solución de conflictos y la rendición de cuentas. Incluyéndose, asuntos elevados por el presidente y otros ejecutivos, como por ejemplo resultados de negocios, planes estratégicos, propuestas, proyecciones, asuntos económicos, entre otros puntos que requieran la aprobación de la junta directiva.

c) Consejo de Familia

De acuerdo a Ricard (2019) es el órgano por excelencia de la empresa familiar, está compuesto por familiares accionistas y futuros accionistas. Su carácter es decisorio, pues representa el espacio donde “se reúnen todas las ramas familiares para tratar, planificar y mediar sobre cuestiones que tienen que ver con la relación familia-empresa” (p.1), como por ejemplo los asuntos de propiedad, relaciones familiares carreras profesionales de los miembros, entre otros aspectos relevantes. Por tanto, su misión es velar por la transmisión de los valores familiares, formación y cumplimiento del protocolo familiar. Al respecto Casillas (2019):

Algunos de los aspectos propios del Consejo de Familia son las educación y capacitación de los futuros miembros de la familia que vayan a entrar en el negocio, las normas de entrada y salida, los objetivos y valores de la familia en relación con la empresa, la comunicación y resolución de conflictos, el rol que pueden desempeñar

los cónyuges en la empresa familiar, la responsabilidad social de la empresa, la generación del liderazgo familiar, y un largo etcétera. (p.1)

En este sentido, para Casillas (2019) el Consejo de Familia “persigue ser un órgano que fortalezca los lazos familiares en torno a la empresa a largo plazo” (p.1). En este sentido, en su formación se persigue promover la continuidad generacional, considerando la continuidad del negocio. Por lo que, primero sirve para dar unidad a al grupo familiar, antes de plantear sus inquietudes o propuestas a los órganos que representan a la empresa. En segundo lugar, promueve el compromiso relacionado con valores familiares, puede resultar un instrumento ideal para la educación de los miembros para prepararlos a las generaciones posteriores, en aspectos de historia, cultura, cuestiones emocionales, valores empresariales, compromiso financiero, entre otros.

1.5.6.6 La profesionalización como estrategia

De acuerdo a Henao (2017, p.6) la mayoría de los casos de cierre de las empresas familiares es consecuencia de la ausencia de procesos de planeación administrativa y financiera del negocio. Por ello, resulta imperioso de alternativas claras dentro de los procesos de la empresa para gradualmente llevarla a la profesionalización, implementando fases metodológicas y sistemáticas, donde sean definidas las estrategias con el fin de lograr las metas y objetivos propuestos.

En tal sentido, agrega el autor referenciado, que en las empresas familiares la profesionalización debe estar basada en el “entendimiento de los cargos y obligaciones de los miembros de la familia. Además de una correcta comunicación intrafamiliar e intraempresarial” Henao (2017, p.6), considerando en este orden las actitudes y aptitudes del personal para llevar a cabo sus funciones y cumplir con las responsabilidades designadas.

De las razones expuestas en el apartado anterior, es posible referir los estudios de Ortiz y Vega (2019), del cual surgen las siguientes fases de la profesionalización:

a) Primera fase: Formación de los sucesores

Esta se inicia en los primeros años de la educación familiar, está condicionada por el negocio, formación universitaria o educación formal, y la incorporación a la empresa.

b) Segunda fase: Identificación y capacitación de directivos no familiares

Ortiz y Vega (2019), mantienen que dentro de esta fase los directivos no familiares deben ser elegidos adecuadamente e incorporados en la empresa, ofreciéndoles “la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva, y compartiendo los valores de la familia” (s/p) con miras de lograr su lealtad y permanencia en la organización.

c) Tercera fase: Manejo adecuado de la superposición de los subsistemas empresa y familia

Para Ortiz y Vega (2019), en este tipo de empresas al ser orientadas a la profesionalización ayuda a superar etapas problemáticas derivadas de la formalización de los subsistemas empresa y familia, en tal sentido un manejo adecuado estos dos sistemas permitirá delimitarlos, reduciendo la aparición de escenarios de conflictos tanto internos como externos que puedan colocar en riesgo la supervivencia de la empresa. Siendo además importante su adecuada delimitación para el momento del plan de sucesión.

En función a lo antes expuesto, se infiere que para que las empresas familiares sean sostenidas en el tiempo, importa asimilar los momentos de cambio y ajustar los métodos de gestión según el entorno actual. Para Henao (2017):

Después de interiorizar la importancia de la profesionalización en la EF, se debe acudir a herramientas como el gobierno corporativo y el protocolo familiar, mismo que permita mantener e incrementar el capital, profesionalizar los procesos de dirección e institucionalizar en la empresa los valores propios de la familia, promover la unidad y

armonía de sus miembros, profesionalizarlos como propietarios de una empresa, y conservar en la familia los valores que hacen fuerte a la empresa familiar. (p.8)

De acuerdo a Ricard (2019) con la profesionalización, los puestos de trabajo son para los mejores profesionales, sean o no de la familia. Con ello se conseguirá aportar excelencia a los roles, funciones y responsabilidades determinadas para ejecutar las actividades propias de la empresa familiar, y permitirá reforzar las áreas del negocio donde por cambios del entorno o cambios internos, se puedan estar manifestando ciertas limitaciones o ausencia de eficiencia.

1.5.7 Formación y capacitación en las empresas familiares

Como ha sido destacado en los apartados anteriores, la empresa familiar debe asumir retos críticos para su continuidad, dentro de estos retos resalta la formación y el desarrollo de sus miembros, al respecto Nazralla (2016) “La educación de los miembros de la familia debe estar dirigida al desarrollo de competencias emocionales y profesionales, ya sea para trabajar en la empresa de la familia o en otra empresa, incluso para ejercer como profesionales independientes.” (p.21)

En este sentido, la formación va ligada a los aspectos de la profesionalización de la empresa, el cual es un proceso de transformación gradual que implica cambios importantes en los elementos que integran la organización y es iniciado a través del compromiso de quienes se encuentran en las posiciones jerárquicas de mayor nivel. Al respecto Ortiz y Vega (2019) expresan que la profesionalización es un proceso de cambio gradual, posible cuando se conocen las diversas etapas de las organizaciones y, por lo cual la empresa familiar con miras hacia la profesionalización debe realizar la asignación de sus directivos y empleados, basándose en capacidades, considerando a los posibles miembros de la familia que integran el proyecto de negocio, como posibles empleados que serán contratados para ejercer ciertas funciones o responsabilidades, según el perfil académico, de formación o capacitación que estos posean, tomando en

cuenta la educación formal incluso la del sucesor y las funciones de todo el personal.

Los autores agregan con respecto al punto abordado, que profesionalizar la compañía es un paso decisivo para el manejo de los posibles conflictos entre valores y metas de la familia, y la empresa en sí. En este orden, Ortiz y Vega (2019) expresan que existen tres razones primordiales por las cuales la empresa familiar debe considerar la profesionalización como mecanismo idóneo para garantizar su desarrollo, crecimiento y continuidad, siendo estas:

- a) **Inexistencia de talento o competencias para la gestión del negocio en el núcleo familiar:** considerando la complejidad del entorno empresarial, las exigencias en cuanto a la adquisición de conocimientos y habilidades financieras, contables, marketing, entre otras, se hace cada vez mayor, llevando a la empresa a un punto donde la capacitación de su personal es imperiosa.
- b) **Cambio de normas y valores del negocio:** en este aspecto la profesionalización se requiere, cuando los valores originarios o formas particulares de los miembros, comienzan a crear escenarios de conflictos que dificultan la toma de decisiones para el crecimiento y sustentabilidad de la empresa.
- c) **Elección de líder para dirigir la compañía en el traspaso o sucesión generacional:** la continuidad de las empresas familiares, dependen en gran medida de la experiencia, formación y capacitación de sus líderes, y sobre todo en aquellos que han sido nombrados o postulados para ser responsable del traspaso o sucesión empresarial, de ahí la importancia que el líder o nuevos líderes, responsables directos de la dirección y futuro de la empresa, sea seleccionado bajo estándares de profesionalización.

En este orden de ideas, es posible citar a Bermejo (2016) el cual expresa que la educación es el progreso de las sociedades modernas, de ahí a que desde el

seno empresarial se persigan condiciones de empleabilidad, basadas en los nuevos modelos de negocio, nuevas estrategias, nuevos estilos de dirección, nuevas fórmulas de atraer talento. Para ello, refiere el autor, la necesidad de crear fondos para la educación, para “garantizar la buena educación de los miembros de sociedades de familia, o para crear una escuela de accionistas o para facilitar la actualización de familiares que ocupen posiciones directivas o a nivel de gobierno” (p.1).

Por tanto, la adquisición de conocimientos y el establecimiento de políticas de empleo, representan prácticas que pueden desencadenar importantes ventajas, que, al ser aprovechadas para mantener su estabilidad y posición, a través de la gestión eficiente y protección del talento humano como fuente de ventaja competitiva. De acuerdo a Bermejo (2016) un objetivo asociado con los intereses de la empresa familiar, apoyando su estrategia, puede estar entrelazado y delimitado por prácticas de análisis de puestos, y valoración del rendimiento, las cuales, al ser concebidas como prácticas dentro de la estrategia empresarial, desarrollan y facilitan las decisiones sobre tareas de reclutamiento, selección, formación, desarrollo de carreras profesionales y retribuciones al personal o miembros de la empresa.

Todo ello, permite una correcta implantación de estrategias orientadas a la formulación y contribución de medidas para enfrentar circunstancias de incertidumbre, conflicto, cambios en el mercado, entre otros; alineadas con las habilidades de la empresa, así como las aptitudes y conductas. Por consiguiente, la formación en la empresa requiere entonces del análisis de las interdependencias entre actividades y entre personas que hacen vida en la empresa familiar, pues según Bermejo (2016) estas “favorecen el vínculo entre las partes de la organización, definiendo y fortaleciendo el flujo de trabajo, generando formas específicas de coordinación, promoviendo comportamientos concretos y estableciendo prácticas específicas” (p.1).

Con base a lo expuesto, se puede establecer que las empresas familiares al considerar la formación y el desarrollo, pueden fortalecer sus valores como organización, logrando que el comportamiento de sus asociados sea compatible

con la misión, visión y objetivos, orientando de esta forma, el mejoramiento e inclusión de nuevos empleados a través de la mentoría de fundadores o accionistas familiares, que manejen las habilidades suficientes para satisfacer las necesidades del talento humano, proporcionando a demás fondos educativos y planes de formación con miras a la adquisición de conocimientos, capacidades y destrezas, que permitan el alcance exitoso de las tareas o responsabilidades designadas.

1.5.7.1 Valoración de los estudios de cuarto nivel

Los estudios de posgrado o cuarto nivel, es una formación de menor tiempo y concreta, referida a cualquier formación recibida luego de cursar grados de licenciatura o titulaciones en diferentes carreras, están orientadas generalmente a aspectos específicos de un ámbito de conocimiento, la clasificación que se establece en este tipo de estudio depende de aquellos que son conducentes a títulos académicos y otros no, por ejemplo entre los estudios que otorgan títulos académicos están las especializaciones técnicas, las especializaciones, las maestrías y los doctorados. Y los que no otorgan titulación académica son todos los estudios de ampliación, perfeccionamiento y actualización profesional.

De acuerdo con el Art. 1, 21 y 42 de la Ley de Educación Superior, el Sistema Nacional de Educación Superior, se integra por universidades, escuelas politécnicas y, por institutos técnicos y tecnológicos. En cuanto a la taxonomía de grados y títulos, la ley contempla que los estudios de cuarto nivel son aquellos destinados a la especialización científica o entrenamiento profesional avanzado. Siendo en este nivel la obtención de títulos intermedios de posgrado como especialista, diploma superior y los grados de magíster y doctor.

En este orden, dentro de la legislación ecuatoriana, los estudios de cuarto nivel son instrumentos idóneos para alcanzar el éxito en las sociedades modernas, los cuales generan conocimiento científico requerido para el cumplimiento del objetivo primordial del sector empresarial actual, que debe estar alineado a la atención de las necesidades de formación de recursos humanos de alta calidad para sustentar el desarrollo nacional. Al respecto, Mendoza (2018) expresa:

Sean especializaciones, maestrías o doctorados, los estudios de cuarto nivel constituyen una oportunidad académica única, pues permiten adquirir conocimientos multidisciplinarios y ampliar las competencias necesarias para desenvolverse en el campo laboral. (p.1)

En este orden, Mendoza (2018) resalta algunas ventajas de cursar estudios de cuarto nivel en pro al mejoramiento de la calidad vida y el desarrollo profesional:

- a) **Mayores ingresos familiares:** la autora haciendo referencia a estudios Infoempleo Adecco en España, resalta que “hay una diferencia de 51,8% del salario entre un empleado con estudios de cuarto nivel y uno con estudios básicos” (p.1). Los datos señalados según los estudios, demuestran que los ingresos de un profesional con estudios de cuarto nivel, pueden aumentar significativamente entre “un 6% hasta un 50%, versus aquellos que no han cursado programas de cuarto nivel” (Mendoza 2018: p.1)

- b) **Mejores oportunidades de empleo:** referenciando los estudios realizados por el Observatorio Laboral del Ministerio de Educación de Colombia, indica que el 94% de graduados en posgrado se encuentra trabajando actualmente” (Mendoza 2018: p.1), datos que confirman la importancia de cursar estudios de cuarto nivel para la consecución de mejores ofertas laborables.

- c) **Acceso a cargos gerenciales:** la obtención de conocimientos en áreas especializadas, a través de los estudios de cuarto nivel representan mayores oportunidades para ascenso hacia puestos directivos dentro del sistema empresarial, permitiendo la ocupación de estos cargos con “con mayor nivel de decisión y desarrollo”. (Mendoza 2018: p.1)

- d) **Apertura profesional a nivel internacional:** Los estudios de cuarto nivel son una herramienta fundamental, según Mendoza (2018) “En un mundo

globalizado, la competencia laboral es grande, por lo que la formación diferenciada es esencial para destacarse” (p.1).

Para Rodríguez (2019) el perfil, la experiencia y las habilidades que un puesto requiere, en la actualidad cobran mayor valoración durante el proceso de selección y contratación. Dentro de algunas empresas los postulados o personal empleado que poseen estudios de posgrado es un indicador que la “persona ha realizado un esfuerzo adicional para estar actualizada, preparada para el cambio y con capacidad de decisión y logro de metas” (p.1).

En este sentido, los requerimientos de los perfiles de puesto que las empresas exigen en la actualidad, cada vez mas exige niveles de estudio mayores; poseer una licenciatura o titulación de pregrado es común dentro del sector empresarial, por lo cual, como elemento diferenciador en el análisis de puestos y la selección de personal con mayores capacidades y competencias, surge la necesidad de realizar especializaciones o aumentar el grado académico. Por lo que, un estudio de posgrado, además de mostrar actualizaciones en temas de vanguardia, genera nuevas habilidades que los empresarios requieren para mejorar el funcionamiento y productividad de sus organizaciones.

1.5.7.2 Estudios de posgrado en Ecuador

Las instituciones del Sistema Nacional de Educación Superior Ecuatoriano tienen como misión la búsqueda de la verdad, el desarrollo de las culturas universal y ancestral ecuatoriana, de la ciencia y tecnología, mediante la docencia, la investigación y la vinculación con la colectividad. De igual manera son esencialmente pluralistas, están abiertas a todas las corrientes y formas del pensamiento universal expuestas de manera científica. Estas instituciones son personas jurídicas sin fines de lucro, siendo laicos y financiados por el estado todas las escuelas politécnicas e institutos superiores técnicos y tecnológicos públicos.

En este sentido, la universidad ecuatoriana “dirige su actividad a la formación integral del ser humano. Les corresponde producir propuestas y planteamientos para buscar la solución de los problemas del país” (Art. 2 de la Ley Orgánica de

Educación Superior). El ente regulador lo define también como la búsqueda de la formación de hombres y mujeres con plenitud de ciudadanía y valores, ya que se requieren cada vez más a profesionales mejor preparados, mejor instruidos, pero sobre todo mejor educados, por lo cual el nuevo profesional requiere además de conocimientos y competencias que le permitan enfrentar el continuo y acelerado cambio.

Se llaman posgrados a los estudios universitarios que se realizan con posterioridad a la obtención del título de pregrado y comprenden maestrías, doctorados y los estudios de investigación posdoctoral. Los programas de posgrado en el Ecuador se iniciaron a comienzos de los años noventa, es decir, su desarrollo en el ámbito de la educación superior es relativamente nuevo. La realización de programas de Posgrado en Educación en el Ecuador es una de las necesidades más sentidas para el desarrollo armónico del sistema educativo, puesto que es durante el cuarto nivel o posgrado en el que se forman los especialistas de las diferentes áreas que un país requiere.

Para optar por el título correspondiente, los maestrantes deben elaborar y ejecutar un proyecto de investigación sobre uno de los módulos o temas estudiados. Sin embargo, en la actualidad, el aporte que ofrecen estas investigaciones es mínimo, muy pocas son publicadas, unas tantas consultadas por otros maestrantes y la mayoría reposa en los estantes de las bibliotecas de cada universidad, sin dar el aporte investigativo que deberían ofrecer al país, según los estudios realizados por el Convenio Andrés Bello (Aldana, 2005).

1.5.8 Remuneración y compensación salarial en la empresa familiar

La retribución según Carrasco y Sánchez (2014) “es el gasto de explotación más importante en una mayoría de empresas” (p.22) Se entiende entonces, que es la contraprestación que recibe el empleado como gratificación del trabajo desempeñado en un tiempo o lapso determinado. De acuerdo a los autores, esta contraprestación, contempla tres (3) componentes: el primero, el salario base que recibe regularmente el empleado en forma de salario mensual o retribución por horas; el segundo, los incentivos salariales o recompensas por el logro de objetivos empresariales; y el tercero las prestaciones o retribución indirecta, que

abarca una amplia variedad de programas como seguros, vivienda, entre otros. (Carrasco y Sánchez 2014; p.22).

En este orden, la retribución tiene diferentes efectos en el empleado, Carrasco y Sánchez (2014) menciona un triple efecto: económico, sociológico y psicológico, lo que la convierte en uno de los instrumentos de gestión de talento humano para el alcance de los objetivos empresariales.

En relación a lo descrito, es posible indicar que los aspectos de la remuneración y compensación salarial en la empresa familiar, son clave para su buen funcionamiento, de acuerdo a Henao (2017) las empresas familiares exitosas establecen dentro de su estructura organizacional, un enfoque profesional que persigue la rentabilidad de los productos o servicios ofertados, y también la valoración de su talento humano, a través del diseño de políticas orientadas a delinear los aspectos salariales y otros tipos de remuneración. Para el autor, establecer estas políticas requiere de normas fundamentales de justicia laboral, considerado como una definición equitativa que ha de sumarse a pautas claras y definidas:

- a) **Equidad:** retribuir al empleado según sus responsabilidades, familiares o no.
- b) **Competitividad:** establecer en función a las posibilidades reales de la empresa.
- c) **Reconocimiento de logros:** retribuir los aportes individuales que merecen reconocimiento.

Por consiguiente, acuerdo a las características del puesto, funciones, capacidades, formación y responsabilidades y condicionantes relativos al vínculo familiar, debe establecerse una política de remuneración por escrito, que delimite las competencias y rendimiento que se espera de los puestos gerenciales, cargos de confianza, y empleados en general. Haciendo especial énfasis en las capacidades de liderazgo y preparación requerida. Para Nazralla (2016):

En muchas EF se decide que los hijos sean remunerados por igual, siguiendo criterios de justicia e igualdad propios de la organización familiar. Pero, la equidad de salarios puede ser además de injusta, inadecuada y frustrante para aquellos hermanos que consideran que aportan más y no ven reflejados sus méritos en la empresa. (p.30)

En la empresa familiar, generalmente los colaboradores o miembros, reciben contraprestaciones alejadas de las condiciones del mercado, siendo estas encontradas por debajo de la oferta actual del sector empresarial, lo que impide lograr los objetivos de equidad mencionado sobre principio de justicia laboral. De tal forma, que las políticas que se diseñen e implementen deber hacer uso de herramientas de motivación para mantener y contribuir con el aumento de la productividad de sus empleados. Como ocurre en otras decisiones estratégicas de la empresa, las organizaciones han de diseñar y mantener mecanismos internos que integren y desarrollen el talento de sus profesionales, para fomentar una mayor fidelización del profesional hacia la empresa,

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico establece el conjunto de métodos y técnicas que permitirán desarrollar los diferentes procesos de la investigación, generando un conjunto de herramientas encaminadas a encontrar las generalidades del problema y convertirse en fuente primaria para la toma de decisiones.

2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva, la misma describirá el contexto del problema de investigación, identificando a través de los instrumentos de recolección de información, las causas que lo provocan, estableciéndolos factores y criterios que causan mayor incidencia en la valoración de los estudios de cuarto nivel y su influencia sobre los beneficios salariales percibidos por los empleados. Al respecto Meyer (2016) señala:

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (p.1)

Así mismo, la investigación tiene un enfoque cualitativo, facilitando contrastar como las decisiones y criterios de rangos salariales se ven influenciados en cuánto a los estudios de posgrado de los empleados, así como también las causas subyacentes de los dueños o accionistas que motivan a impulsar en mayor o

menor grado la educación de sus empleados, por lo cual fue requerida la consulta y revisión biográfica de diferentes autores, siendo necesario conducir el presente estudio bajo una investigación documental, tal y como bien es señalado por Ortiz (2016):

La investigación documental es el proceso que, mediante la aplicación de métodos científicos, procura obtener información relevante, fidedigna e imparcial, para extender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento; es decir, la investigación no es una actividad propia de la vida académica, sino que se extiende a toda actividad profesional; ya que tanto el estudiante como el profesional, frecuentemente participan en la preparación de ensayos, informes, monografías, memorias, manuales, etc., que coadyuvan a la solución de los múltiples problemas que a diario se les presentan. (p.64)

2.2 Métodos de investigación

Se utilizará el método empírico como herramienta metodológica que genere el análisis de las variables del problema, logrando medir los desarrollos teóricos de la problemática de estudio. Definida por Martínez y Rodríguez (2017) como el resultado fundamentalmente de la experiencia. “Estos métodos posibilitan revelar las relaciones esenciales y las características fundamentales del objeto de estudio, accesibles a la detección, a través de procedimientos prácticos con el objeto y diversos medios de estudio” (p.4).

En tal sentido, este método permitirá obtener a través de la revisión o apoyo documental diferentes resultados sustentados en la experiencia de investigación referente a los estudios de cuarto nivel en la asignación de beneficios salariales a los empleados de empresas familiares del sector de importadores de maquinas y repuestos en Guayaquil, realizándose un análisis previo de la información, así como la comprobación y verificación de las bases teóricas que sustentan el caso de investigación.

2.3 Unidad de análisis, población y muestra

La unidad de análisis es el clúster de Empresas Familiares (EF) del sector de importadores de maquinaria y repuestos pesados en la ciudad de Guayaquil; sin embargo, considerando la ausencia de una base de datos oficial que permita conocer con exactitud el número actual de empresas familiares activas en Guayaquil para el sector mencionado y del año en curso, fue requerido el uso de los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador (INEC), el cual contempla las empresas familiares con sede en Guayaquil. Y los estudios elaborados por la Cámara de Industrias de Guayaquil, difundidos a través de su revista Industria.

En tal sentido, la población de empresas objeto de estudio, ha sido segmentada de acuerdo a dos criterios: actividad industrial y antigüedad, considerando que la presente investigación se orienta al análisis de la influencia de los estudios de cuarto nivel en la asignación de beneficios salariales a los empleados de empresas familiares del sector de importadores maquinaria y repuestos en Guayaquil. Por consiguiente, y basado en los datos reseñados por el INEC, se efectuó la realización del muestreo, seleccionando de la información solo las empresas con características particulares relacionadas con la producción, elaboración y oferta de maquinaria pesada, así como adictivos o compuestos para su mantenimiento.

Los datos procedentes del directorio empresarial de la Cámara de Industrias de Guayaquil (2019), descrito en el cuadro N°2, permitieron inicialmente listar ciento treinta y siete (137) empresas del total de empresas adscritas al sector de industrias manufactureras, en el cual resalta que el 61% de estas poseen una antigüedad hasta de diez (10) años y el 39% mantiene una antigüedad mayor a los diez (10) años.

En este sentido, serán consideradas las cincuenta y tres (53) empresas con una fundación mayor a los diez (10) años, justificando su estratificación, en base a los estudios de Hanns (2018), el cual manifiesta que las empresas en esta etapa generacional, requieren el diseño e implementación de estrategias organizacionales, siendo estas desarrolladas en el apartado correspondiente,

donde fue resaltado la importancia de la capacitación, y la selección o contratación de personal con estudios superiores o posgrado.

El respectivo muestreo se realiza mediante la aplicación de la siguiente fórmula, considerando un nivel de confianza del 95%, en cuanto:

$$\frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

En este orden, la muestra queda constituida finalmente por cuarenta y siete (47) empresas, seleccionadas por las características específicas en cuanto a su actividad industrial y antigüedad, siendo contactas vía electrónica (correo electrónico, redes sociales, otros) lográndose entrevistar jefes de recursos humanos, empleados de cargos distintos, y a accionistas familiares o representantes legales, los cuales por motivos de confidencialidad y protección sus nombres no serán expuestos o descritos en la presente investigación, por lo que la fuente no será incluida dentro de las referencias.

De estas 47 empresas, trece (13) manifestaron reservarse la información solicitada por tratarse de información de carácter confidencial, la cual sus políticas no permiten compartirla con externos.

En cuanto a lo evidenciado, existieron empresas mencionadas que se reservan información sobre prácticas, políticas y datos según su criterio, y con esto se trabajó con treinta y cuatro (34) empresas consideradas del total de las unidades de estudio, mismas que aportarán la información necesaria para generar argumentos investigativos en la identificación de las variables relacionadas a la toma de decisiones en cuanto a la contratación de personal con estudios de cuarto nivel, ascensos y escalas salariales, entre otros aspectos significativos para el trabajo investigativo.

2.4 Variables de investigación, operacionalización

En este aspecto, es importante destacar lo expresado por Arias (2012) “un sistema de variables consiste en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida” (p.43).

Cuadro N°3
Identificación y definición de las variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Analizar las estrategias aplicadas por las empresas del sector de importadores de maquinaria y repuestos pesados en Guayaquil, para la asignación de compensaciones y beneficios salariales.	Estrategias aplicadas por las empresas familiares	Hace referencia a los factores externos e internos que puedan influir positiva o negativamente en el emprendimiento o estructura familiar y condicionan la actividad empresarial
Explicar los factores y criterios que causan mayor incidencia en la valoración de los estudios de cuarto nivel y su influencia sobre los beneficios salariales percibidos por los empleados.	Valoración de los estudios de cuarto nivel y su influencia sobre los beneficios salariales	Es una evaluación que demuestra la envergadura e importancia de los estudios de posgrado, mostrando evidencias para la consecución de las estrategias y objetivos de la empresa familiar
Proponer estrategias organizacionales para la valoración de los estudios de cuarto nivel en la asignación de compensaciones y beneficios salariales percibidos por los empleados.	Estrategias organizacionales	Desarrollo de una planificación estratégica hacia el establecimiento de beneficios relacionados con las condiciones de la actividad empresarial familiar.

Elaborado por: El Autor.

Operacionalización de las variables

Para Guerrero, Villacis, y Apolo (2018) es el proceso donde las variables pasan del nivel abstracto al contexto operativo, con la finalidad de ser medible, “permitiendo la recolección de información relevante de forma eficaz y eficiente” (p.104). Entre los pasos para lograr la operacionalización de las variables, los

autores citados expresan que primero debe definirse la variable (ver Cuadro N°2) luego establecer los indicadores necesarios, haciendo uso de expresiones que harán medible la variable y los instrumentos de medición, como la encuesta, cuadernos de notas, entre otras.

En función a lo expuesto, se establecen los indicadores previamente definidos en el marco teórico del estudio, resaltan de esta forma tres (3) variables sujetas a investigación, de las cuales se desprenden varios indicadores por cada variable, tal y como se presenta en el Cuadro N°3, referido a la operacionalización de las variables.

Cuadro N°4

Operacionalización de las variables

VARIABLE	INDICADORES	ÍTEMS
1.Estrategias aplicadas por las empresas familiares	1.1 Componentes y estructura organizativa	1.1.1 1.1.2
	1.2 Valores organizacionales	1.2.1 1.2.2
	1.3 Protocolo familiar	1.3.1
2.Valoración de los estudios de cuarto nivel y su influencia sobre los beneficios salariales	2.1 Oportunidades de ascenso	2.1.1
	2.2 Apertura profesional	2.2.1
3.Estrategias organizacionales	3.1 Administración y operación del negocio	3.1.1
	3.2 Remuneración y compensación salarial	3.2.1 3.2.2

Elaborado por: El Autor.

De esta forma, el cuadro N°3 muestra las variables en estudio y los indicadores que permitirán su medición, los cuales su presentación, organización y vinculación con el instrumento diseñado podrá ser visualizado en el Anexo A: "Diseño del instrumento de recolección de datos".

2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

Las técnicas de recolección de datos pueden concebirse desde distintas formas o maneras de obtener información. Ejemplo de ello, las técnicas de la

observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), y el análisis documental, entre otras. Al respecto Meyer (2016) expresa que las encuestas:

se llevan a cabo cuando se desea encontrar la solución de los problemas que surgen en organizaciones educacionales, gubernamentales, industriales o políticas. Se efectúan minuciosas descripciones de los fenómenos a estudiar, a fin de justificar las disposiciones y prácticas vigentes o elaborar planes más inteligentes que permitan mejorarlas (p.1)

En este sentido, para el caso de estudio planteado, fue requerido el uso de la técnica de la encuesta bajo la modalidad escrita, específicamente haciendo uso del cuestionario como instrumento (ver Anexo A), el cual permitió recabar una serie de datos significativos para la investigación, en relación a las debilidades detectadas en cuanto la valoración de los estudios de cuarto nivel y su influencia sobre los beneficios salariales percibidos por los empleados, compuesto por diez (10) preguntas de selección simple para agilizar el proceso de recolección de la información, diseñadas en formato digital, y enviadas al personal seleccionado, entre estos jefes de recursos humanos, empleados de cargos distintos, y a accionistas familiares o representantes legales.

2.6 Tratamiento de la información

De acuerdo a Guerrero, Villacis y Apolo (2018) en este punto de la investigación es necesario la organización de los aspectos derivados de la recolección de información, entre estos preparación y aplicación del instrumento, revisión y análisis de la información recabada, realizar la tabulación de los datos, en cuadros y gráficas, para finalmente presentar los resultados.

Atendiendo el orden señalados por los autores citados, el tratamiento de la información en la presente investigación fue enfocado inicialmente en la aplicación del cuestionario , compuesto por diez (10) preguntas, dirigido a las treinta y cuatro

(34) empresas consideradas como las unidades de estudio, una vez recabada la información, fue organizada considerando las respuestas para cada variable establecida, extrayendo las notas y clasificándolas según los indicadores y escalas diseñadas, construyendo de esta forma un soporte documental significativo para el análisis previsto.

Finalizado la organización de las respuestas o resultados del cuestionario aplicado, fue necesario presentar los datos ponderados en tablas o cuadros estadísticos, realizando una descripción de la escala usada, las unidades de análisis (cantidad de empresas encuestadas) y ponderación (porcentaje en base a las respuestas), una vez presentados los datos, fue requerido el uso de gráficos circulares para precisar los datos e información, acompañado de un análisis destinado a describir los resultados obtenidos.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis de la situación actual

Tal y como ha sido destacado desde el inicio de la investigación, las empresas familiares en Ecuador, representan un motor importante para la economía del país, representando una fuente estratégica para la consecución de avances y objetivos como nación, no solo en el ámbito económico, sino también desde el enfoque humanista y social, brindando oportunidades de acceder a puestos laborales, crecimiento profesional, entre otras características que van en beneficio de la población y la sociedad en general.

Sin embargo, la empresa familiar ecuatoriana, específicamente para efectos de la investigación, el sector de importadores de maquinaria y repuestos en Guayaquil, actualmente se encuentra expuesta a factores de riesgo que afectan su permanencia y continuidad, originados principalmente por conflictos internos asociados a su estructura organizacional, el desconocimiento del potencial que posee su talento humano, la ausencia de estrategias, políticas o medidas que fomenten el desarrollo de capacidades y la educación formal, así como la ausencia de lineamientos o planes para la asignación de compensaciones y beneficios salariales.

Dichas causas, tienen afectaciones directas en el entorno laboral de las empresas familiares encuestadas, los resultantes en relación a los indicadores establecidos como: componentes y estructura organizativa, valores organizacionales, protocolo familiar, oportunidades de ascenso, apertura profesional, administración y operación del negocio, remuneración y compensación salarial, demuestran que la adopción de medidas o políticas, se encuentran basadas principalmente en el salario base como forma dominante del paquete de compensaciones, haciéndose insuficiente para promover y estimular la permanencia del personal con estudios de cuarto nivel y su interés en crecer junto con la organización.

Con base a lo descrito, y en función a fundamentar y validar la argumentación antes referida, se exponen seguidamente los hallazgos de la investigación, realizando un análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas del caso investigativo:

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

En este orden es posible iniciar los siguientes hallazgos, iniciando el análisis con la presentación de las variables en estudio, de las cuales se derivan varios indicadores que permitieron su medición, logrando el diseño de diez (10) preguntas en total, que dieron origen al cuestionario aplicado como instrumento de recolección de datos, en el siguiente orden:

Variable N°1: Estrategias aplicadas por las empresas familiares

Indicador 1.1: Componentes y estructura organizativa

Indicador 1.2: Valores organizacionales

Indicador 1.3: Protocolo familiar

Variable N°2: Valoración de los estudios de cuarto nivel y su influencia sobre los beneficios salariales

Indicador 2.1: Oportunidades de ascenso

Indicador 2.2: Apertura profesional

Variable N°3: Estrategias organizacionales

Indicador 3.1: Administración y operación del negocio

Indicador 3.2: Remuneración y compensación salarial

Variable N°1: Estrategias aplicadas por las empresas familiares

Indicador 1.1: Componentes y estructura organizativa

1.1.1 ¿Dentro de su estructura organizativa, dispone de planes o políticas para la asignación de compensaciones y beneficios salariales, actualizados o revisados recientemente?

Tabla N° 1

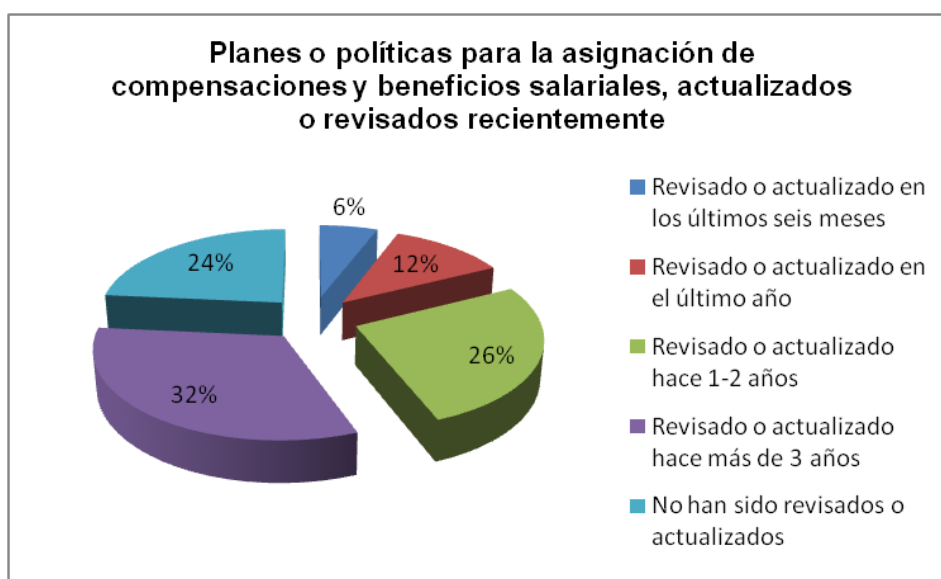
Planes o políticas para la asignación de compensaciones y beneficios salariales, actualizados o revisados recientemente

Escala	Unidad de análisis	Ponderación
Revisado o actualizado en los últimos seis meses	2	6%
Revisado o actualizado en el último año	4	12%
Revisado o actualizado hace 1-2 años	9	26%
Revisado o actualizado hace más de 3 años	11	32%
No han sido revisados o actualizados	8	24%
Totalización	34	100%

Elaborado por: El Autor.

Gráfico N°1

Planes o políticas para la asignación de compensaciones y beneficios salariales, actualizados o revisados recientemente



Elaborado por: El Autor

En atención a los datos obtenidos, luego de la aplicación del instrumento de recolección de datos, se evidencia que las empresas familiares encuestadas sobre la disposición de planes o políticas para la asignación de compensaciones y beneficios salariales, el 32% señala que han sido revisados hace más de 3 años, el 23% hace 1 a 2 años, 24% no ha realizado alguna revisión, 12% manifiesta que dentro del último año, y solo el 6% de ellas expresa que estos han sido revisados o actualizados en los últimos seis meses.

A través de los datos presentados, es posible observar que la mayoría de las empresas muestreadas han realizado la revisión de sus planes en un tiempo mayor a los dos años, y más de la mitad de estas organizaciones no ha realizado dicha actualización, lo que conlleva inferir una estimación baja por parte de estas empresas, con respecto a la preponderancia de actualizar periódicamente el contenido y desarrollo de planes de compensación, con miras a lograr un proceso articulado y efectivo, que redunde en beneficios para la organización, colaboradores y empleados. Así mismo, los datos demuestran la necesidad que impera en este tipo de empresas del sector, en contar con lineamientos, planes y herramientas formalizados, alineados al entendimiento de la empresa familiar como sistema, considerando sus componentes y estructura organizativa, que permitan la asignación justa de beneficios económicos a sus empleados.

Continuación

Indicador 1.1: Componentes y estructura organizativa

1.1.2 De las siguientes políticas o procedimientos, ¿cuál ha incluido en su estructura organizativa para establecer la asignación de compensaciones y beneficios salariales?

Tabla N° 2

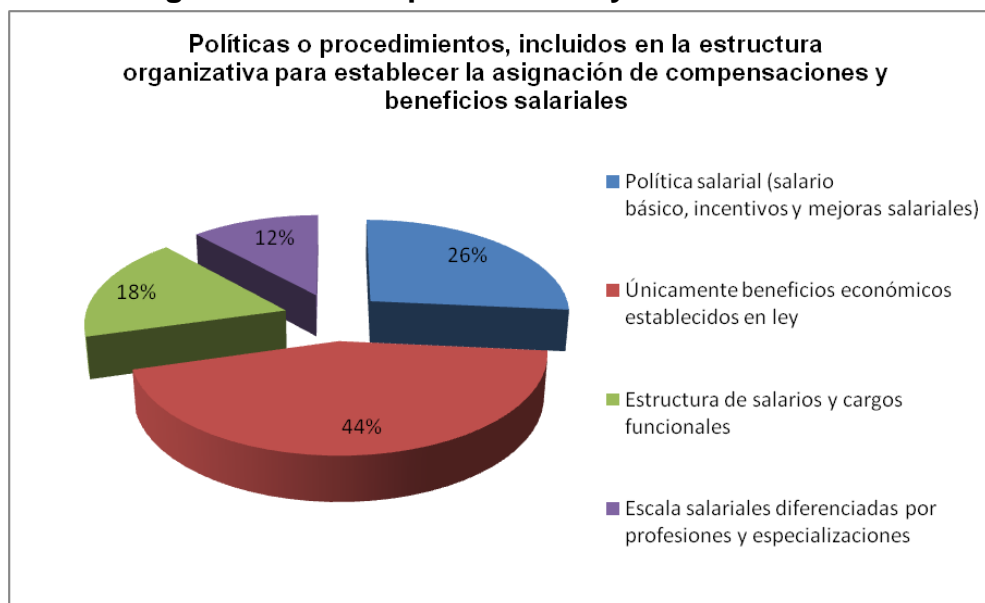
Políticas o procedimientos, incluidos en la estructura organizativa para establecer la asignación de compensaciones y beneficios salariales

Escala	Unidad de análisis	Ponderación
Política salarial (salario básico, incentivos y mejoras salariales)	9	26%
Únicamente beneficios económicos establecidos en ley	15	44%
Estructura de salarios y cargos funcionales	6	18%
Escala salariales diferenciadas por profesiones y especializaciones	4	12%
Totalización	34	100%

Elaborado por: El Autor.

Gráfico N°2

Políticas o procedimientos, incluidos en la estructura organizativa para establecer la asignación de compensaciones y beneficios salariales



Elaborado por: El Autor.

En base los resultados, destaca que el 44% de las empresa sujetas a investigación, aplican procedimientos para la asignación de compensaciones salariales, basados únicamente en beneficios económicos establecidos en ley, y un 26% en una política salarial que comprende, además del salario básico, incentivos y mejoras salariales; los datos expresados permiten visualizar que la mayoría de estas empresas han creado una estructura salarial que quizás no sea tan atractiva o eficiente, en comparación con el 12% de las empresas muestreadas donde se observa el establecimiento de políticas delimitadas por escalas salariales diferenciadas por profesiones y especializaciones y un 18% en estructuras de salarios y cargos funcionales.

Por tanto, lo datos permiten inferir que es necesario que las empresas familiares revisen los beneficios actualmente otorgados y logren sincerarlos con base en su realidad económica, organizacional y proyecciones de continuidad y permanencia en el mercado, pues una deficiente administración o pobre alineación en la asignación de compensaciones y beneficios con sus objetivos, implicaría a corto o mediano plazo, un debilitamiento en su estructura organizativa, desmejorando la calidad del resultado o desempeño del personal, así como la aparición de otros síntomas como el ausentismo o renuncias por la ausencia de mecanismos formales para mejorar o reforzar las condiciones salariales, y la implementación de políticas para trascender hacia una estructura que permita en iguales cargos, remunerar de acuerdo con las competencias, educación formal, capacidades y habilidades del talento humano.

Indicador 1.2: Valores organizacionales

1.2.1 Dentro de los valores organizacionales de la empresa ¿Qué medidas de compensación y beneficio salarial se incluyen para promover la identidad, el sentido de pertenencia, el interés de permanecer en la empresa y su interés en crecer junto con la organización?

Tabla N°3

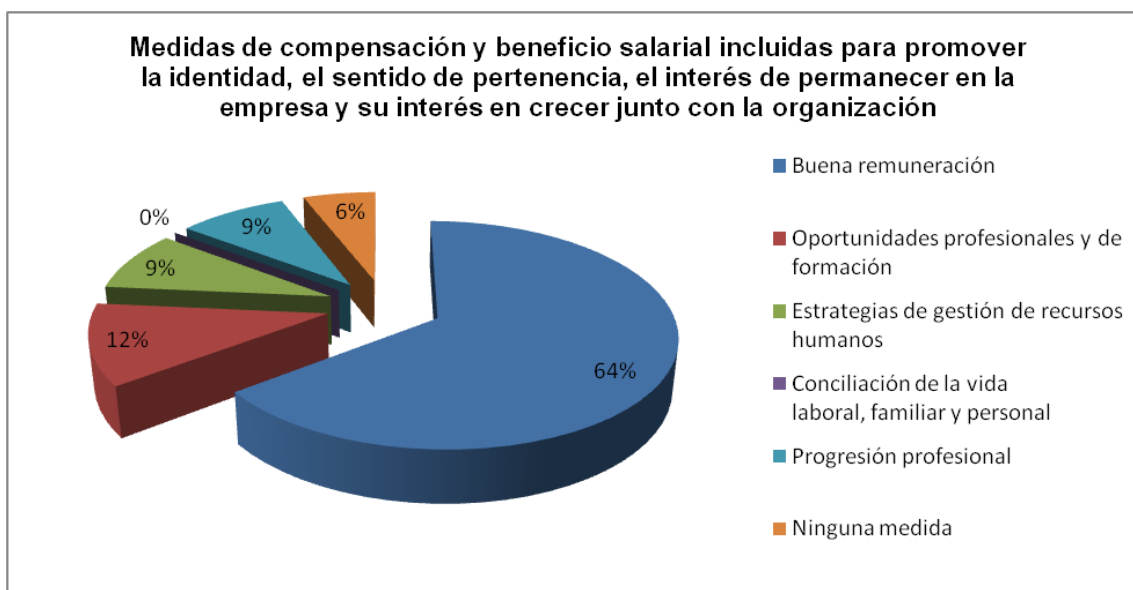
Medidas de compensación y beneficio salarial incluidas para promover la identidad, el sentido de pertenencia, el interés de permanecer en la empresa y su interés en crecer junto con la organización

Escala	Unidad de análisis	Ponderación
Buena remuneración	22	64%
Oportunidades profesionales y de formación	4	12%
Estrategias de gestión de recursos humanos	3	9%
Conciliación de la vida laboral, familiar y personal	0	0%
Progresión profesional	3	9%
Ninguna medida	2	6%
Totalización	34	100%

Elaborado por: El Autor.

Gráfico N°3

Medidas de compensación y beneficio salarial incluidas para promover la identidad, el sentido de pertenencia, el interés de permanecer en la empresa y su interés en crecer junto con la organización



Elaborado por: El Autor.

Según los datos obtenidos, en relación a las medidas de compensación y beneficio salarial incluidas para promover la identidad, el sentido de pertenencia, el interés de permanecer en la empresa y su interés en crecer junto con la organización, las empresas muestreadas en un 64% señalan que las medidas promovidas se enfocan en la oferta de buenos salarios o remuneración, solo el 12% orienta el aspecto de la compensación y beneficios en oportunidades profesionales y de formación, 9% se enfocan en la progresión profesional y las estrategias de gestión de recursos humanos y 6% no incluye ninguna medida.

En tal sentido, los datos evidencian que dentro de los valores organizacionales, la mayoría de las empresas familiares en estudio, presentan un bajo nivel de estimación por parte de sus directivos en cuanto a la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, siendo este bajo nivel representado con un 9%, específicamente para las estrategias de gestión de recursos humanos y progresión profesional. Dichos valores porcentuales descritos, resaltan la ausencia de medidas compensatorias y competitivas de cara al mercado actual, donde cada vez más, es requerido el accionar de estrategias que permitan contar, proteger y motivar al talento humano, para que estos puedan no solo cubrir sus necesidades económicas, sino también desde el seno laboral, encontrar planes que garanticen su crecimiento profesional, y la valoración de su formación académica.

Continuación

Indicador 1.2: Valores organizacionales

1.2.2 ¿Considera que, en el marco de los valores organizacionales de la empresa, las medidas de compensación y beneficio salarial adoptadas, satisfacen las necesidades de profesionalización y de formación?

Tabla N°4

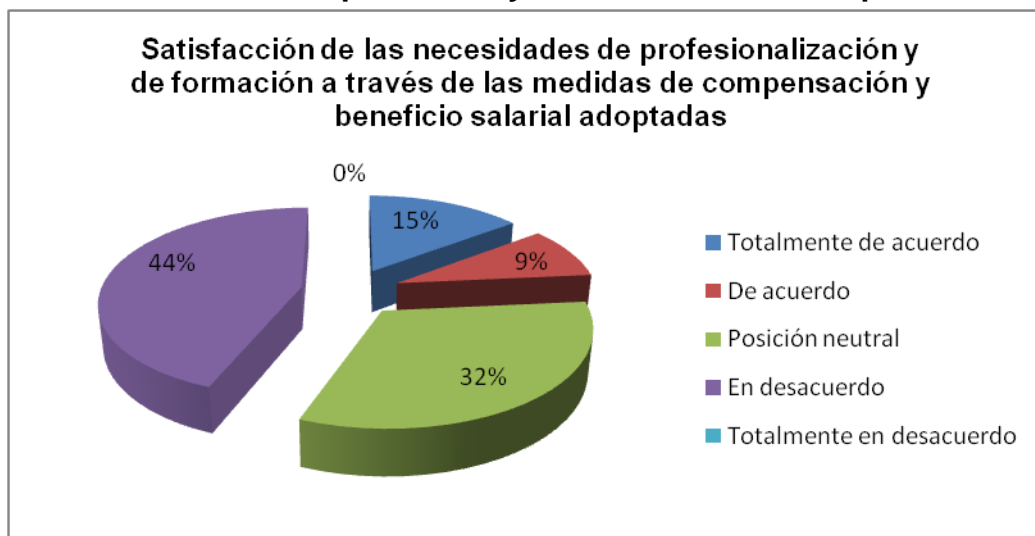
Satisfacción de las necesidades de profesionalización y de formación a través de medidas de compensación y beneficio salarial adoptadas

Escala	Unidad de análisis	Ponderación
Totalmente de acuerdo	5	15%
De acuerdo	3	9%
Posición neutral	11	32%
En desacuerdo	15	44%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Totalización	34	100%

Elaborado por: El Autor.

Gráfico N°4

Satisfacción de las necesidades de profesionalización y de formación a través de medidas de compensación y beneficio salarial adoptadas



Elaborado por: El Autor.

De acuerdo a los datos obtenidos, el 44% de los individuos encuestados indican estar en desacuerdo con las medidas de compensación y beneficio salarial adoptadas por las empresas familiares en estudio, siendo estas limitadas para

satisfacer las necesidades de profesionalización y de formación; asumiendo en un 32% una posición neutral, totalmente de acuerdo un 15%, y de acuerdo un 9%.

En este orden, es posible argumentar que las medidas o planes que mantienen una visión sobre una oferta netamente económica como política de remuneración, son insuficientes para la concienciación y sostenimiento de los valores organizacionales, los cuales concebidos en el marco de la honestidad, el trabajo de equipo, la lealtad, eficacia, responsabilidad, calidad y justicia, deben promover la progresión profesional, como mecanismo ideal para incentivar y retener al talento humano, y como valor agregado hacia la obtención de personal capacitado, apto de forma integral para desempeñar las funciones y responsabilidades propias de la empresa.

Indicador 1.3: Protocolo familiar

1.3.1 ¿La empresa familiar dispone de un protocolo familiar documentado, formalizado y comunicado, el cual incluya la consecución de estudios de cuarto nivel para la asignación de compensaciones y beneficios salariales?

Tabla N°5

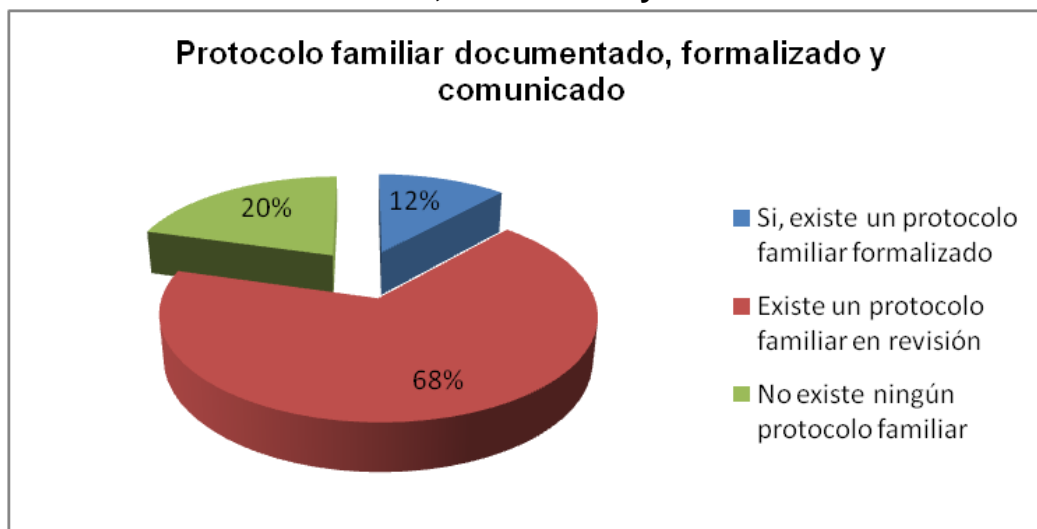
Protocolo familiar documentado, formalizado y comunicado

Escala	Unidad de análisis	Ponderación
Si, existe un protocolo familiar formalizado	4	12%
Existe un protocolo familiar en revisión	23	68%
No existe ningún protocolo familiar	7	20%
Totalización	34	100%

Elaborado por: El Autor.

Gráfico N°5

Protocolo familiar documentado, formalizado y comunicado



Elaborado por: El Autor.

En base a los resultados obtenidos, en relación a la disposición de un protocolo familiar documentado, formalizado y comunicado, el 68% de las empresas familiares en estudio, expresa que existe un protocolo familiar en revisión, un 20% manifiesta que no existe, y un 12% señala que si existe dicho protocolo. Los datos evidencian que el protocolo familiar en la mayoría de las empresas muestreadas no ha logrado llegar a la etapa de formalización e

implementación, lo que supone una ausencia de compromisos para organizar desde un enfoque hacia la proyección de continuidad, la propiedad y el gobierno, así como su dirección y la gestión de las relaciones profesionales laborales, resaltando la importancia en la consecución de estudios de cuarto nivel para la asignación de compensaciones y beneficios salariales.

En tal sentido, la ausencia de compromisos pactados y fijados a través de un protocolo familiar, dificulta el accionar de la empresa para gestionar de forma eficiente sus recursos, destacando entre estos el recurso o talento humano, el cual desde el seno organizacional debe ser considerado como el eslabón más importante de la cadena productiva del negocio familiar, de ahí la importancia de establecer estrategias bien definidas, pactos, acciones y convenios entre las partes involucradas, orientadas a la protección, y motivación del personal, donde puedan establecerse políticas de asignación de compensaciones y beneficios salariales, alineadas a los objetivos y valores organizacionales de la empresa.

Variable N°2: Valoración de los estudios de cuarto nivel y su influencia sobre los beneficios salariales

Indicador 2.1: Oportunidades de ascenso

2.1.1 ¿La empresa familiar desarrolla e implementa políticas o criterios de valoración sobre los estudios de cuarto nivel, para la designación de puestos o cargos importantes con el fin de promover oportunidades de ascenso, de formación y de progresión profesional?

Tabla N°6

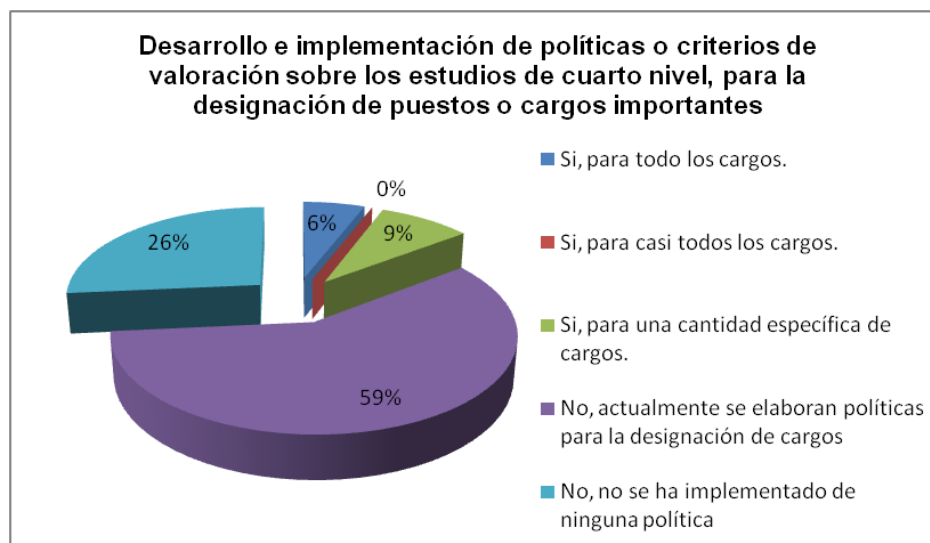
Desarrollo e implementación de políticas o criterios de valoración sobre los estudios de cuarto nivel, para la designación de puestos o cargos importantes

Escala	Unidad de análisis	Ponderación
Si, para todos los cargos.	2	6%
Si, para casi todos los cargos.	0	0%
Si, para una cantidad específica de cargos	3	9%
No, actualmente se elaboran políticas para la designación de cargos	20	59%
No, no se ha implementado de ninguna política	9	26%
Totalización	34	100%

Elaborado por: El Autor.

Gráfico N°6

Desarrollo e implementación de políticas o criterios de valoración sobre los estudios de cuarto nivel, para la designación de puestos o cargos importantes



Elaborado por: El Autor.

En atención a los resultados obtenidos, el 59% de las empresas en estudio, manifiesta que actualmente se elaboran políticas para la designación de cargos en base a la consecución de estudios de cuarto nivel, un 26% expresa que no se dispone de ninguna política, 9% indica que para una cantidad específica de cargos y un 6% para todos los cargos. Los datos obtenidos resultan significativos para la investigación, ya que la mayoría de las empresas, pese a no poseer actualmente políticas implementadas, están enfocadas en su elaboración, lo que confirma la importancia del presente trabajo investigativo, en la cual dentro de sus objetivos específicos plantea la necesidad de proponer estrategias organizacionales para la valoración de los estudios de cuarto nivel en la asignación de compensaciones y beneficios salariales percibidos por los empleados, siendo estas concebidas como mecanismo idóneo en la formulación, evaluación e implementación de decisiones concernientes a la funcionalidad, operatividad, y valores que le permitirán alcanzar los objetivos del negocio familiar.

Indicador 2.2: Apertura profesional

2.2.1 ¿En los criterios utilizados para la asignación de compensaciones y beneficios salariales, son considerados los estudios de cuarto nivel para el logro de una apertura o crecimiento profesional en la organización?

Tabla N°7

Estudios de cuarto nivel para el logro de una apertura o crecimiento profesional en la organización

Escala	Unidad de análisis	Ponderación
Definitivamente si	5	31%
Probablemente si	12	9%
Indeciso/neutral	3	0%
Probablemente no	15	6%
Definitivamente no	1	46%
Totalización	34	100%

Elaborado por: El Autor

Gráfico N°7

Estudios de cuarto nivel para el logro de una apertura o crecimiento profesional en la organización



Elaborado por: El Autor

En base los resultados, destaca que el 42% de los individuos encuestados, indica que probablemente no se consideran los estudios de cuarto nivel para el logro de una apertura o crecimiento profesional en la organización, en el marco de los criterios utilizados para la asignación de compensaciones y beneficios salariales, un 33% señala que probablemente si son considerados, un 14% manifiesta que definitivamente sí, un 8% expresa asume una postura indecisa o neutral, y un 3% señala que definitivamente no. Los datos evidencian que los estudios de cuarto nivel tienden a ser valorados por la mayoría de las empresas en estudio, como una actividad anexa o meta personal del empleado y no como un aspecto enlazado con la formación profesional en mejoras para el estado en general de la empresa, la cual en la actualidad es un canal prioritario para lograr el desarrollo de competencias, capacidades y niveles óptimos de profesionalización en todos los ambientes laborales.

Resulta de esta forma, imperioso que desde el seno empresarial se logren establecer políticas o mecanismos que permitan la valoración de los estudios de cuarto nivel y que estas puedan estar vinculadas, por medio de la fijación de beneficios salariales equitativos y justos, cónsonos a las necesidades de crecimiento y progresión profesional de los empleados.

Variable N°3: Estrategias organizacionales

Indicador 3.1: Administración y operación del negocio

3.1.1 ¿Qué tipo de métodos o herramientas administrativas, se desarrollan e implementan para la asignación de compensaciones y beneficios salariales?

Tabla N°8

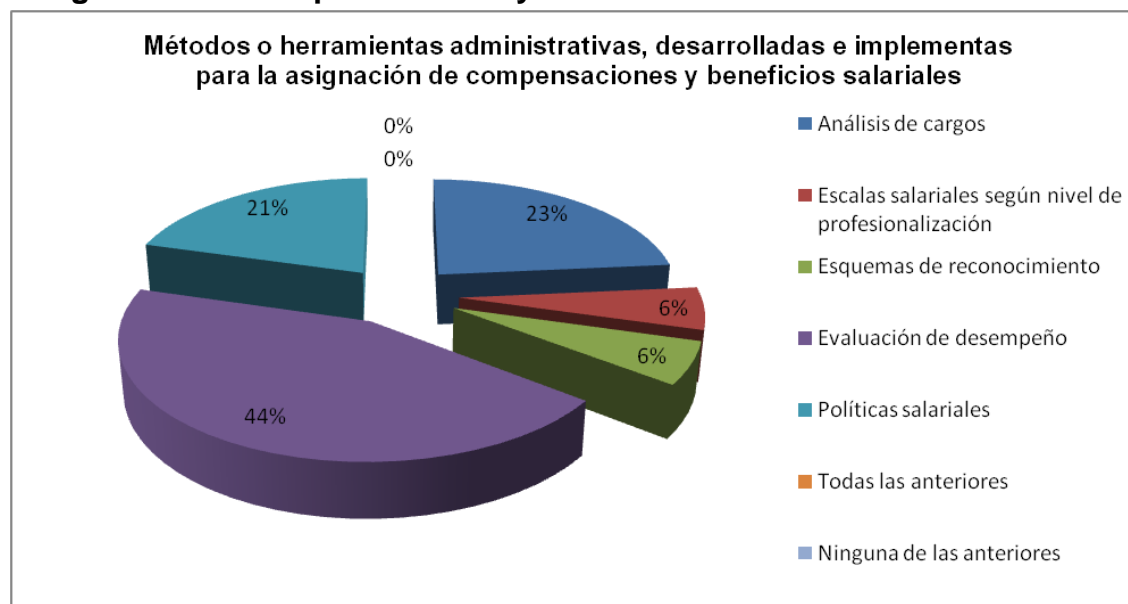
Métodos o herramientas administrativas, desarrolladas e implementadas para la asignación de compensaciones y beneficios salariales

Escala	Unidad de análisis	Ponderación
Análisis de cargos	8	23%
Escalas salariales según nivel de profesionalización	2	6%
Esquemas de reconocimiento	2	6%
Evaluación de desempeño	15	44%
Políticas salariales	7	21%
Todas las anteriores	0	0%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Totalización	34	100%

Elaborado por: El Autor.

Gráfico N°8

Métodos o herramientas administrativas, desarrolladas e implementadas para la asignación de compensaciones y beneficios salariales



Elaborado por: El Autor.

Según los datos obtenidos, las empresas en estudio señalaron, que en un 44% la evaluación de desempeño es el método o herramienta administrativa, mayormente desarrollada e implementada para la asignación de compensaciones y beneficios salariales, el 23% manifiesta que es el análisis de cargo, 21% las políticas salariales, y 6% las escalas salariales según nivel de profesionalización y esquemas de reconocimiento. Siendo estos dos últimos aspectos, significativos para la investigación, ya que tal y como se visualiza, un bajo porcentaje de las empresas en estudio, contempla dentro de sus estrategias organizacionales, aspectos o indicadores que les permitan establecer criterios de valoración para el personal con estudios de cuarto nivel.

Lo expuesto, conlleva a resaltar la imperiosidad en desarrollar estrategias organizacionales que permitan el establecimiento de escalas salariales equitativas y suficientemente justas para asegurar que el talento humano profesional y preparado académicamente, permanezca en la empresa, aportando sus conocimientos y creciendo dentro de una organización, dispuesta a brindar oportunidades de crecimiento, progresión y liderazgo.

Indicador 3.2: Remuneración y compensación salarial

3.2.1 ¿Qué tipo de retribución se designan dentro del plan de asignación y beneficios salariales de la empresa?

Tabla N°9

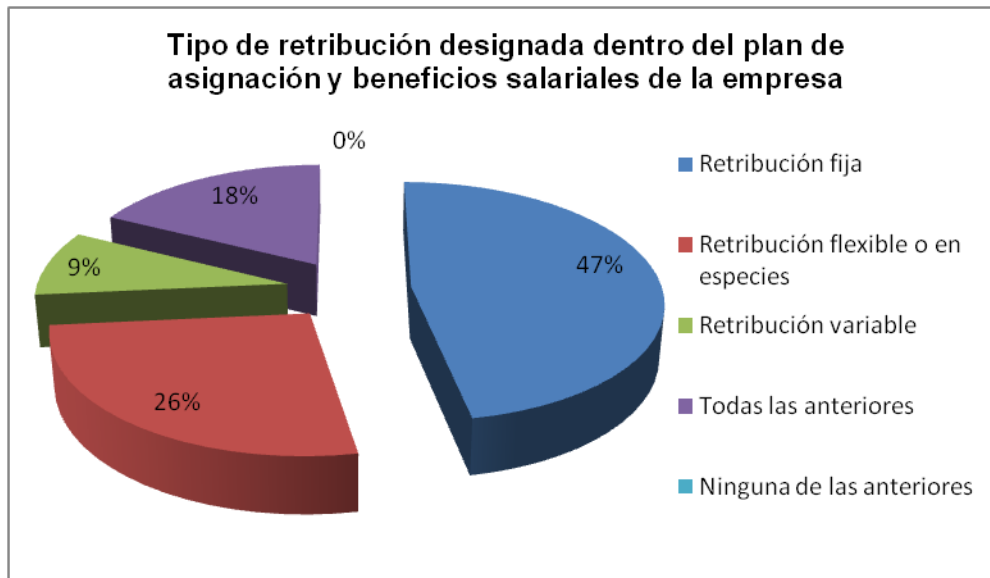
Tipo de retribución desinada dentro del plan de asignación y beneficios salariales de la empresa

Escala	Unidad de análisis	Ponderación
Retribución fija (Retribución mínima fijada por ley)	16	47%
Retribución flexible o en especies (Seguro médico y dental, gimnasio y actividades, transporte, guardería, restaurante, formación y cursos, planes de pensiones, otros)	9	26%
Retribución variable (en base a medición de resultados para motivar equipos o cerrar acuerdos)	3	9%
Todas las anteriores	6	18%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Totalización	34	100%

Elaborado por: El Autor.

Gráfico N°9

Tipo de retribución designada dentro del plan de asignación y beneficios salariales de la empresa



Elaborado por: El Autor.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 47% de las empresas encuestadas señalan que el tipo de retribución designada dentro del plan de asignación y beneficios salariales de la empresa es retribución fija o retribución mínima fijada por ley, un 26% expresa que se designa una retribución flexible o en especies la cual contempla seguro médico y dental, gimnasio y actividades, transporte, guardería, restaurante, formación y cursos, planes de pensiones, entre otros; un 18% expresa que todas las anteriores y un 9% manifiesta la designación de una retribución variable en base a mediciones de resultados para motivar equipos o cerrar acuerdos.

En este sentido, los datos evidencian que el tipo de retribución mayormente adoptado por las empresas en estudio, se basa meramente en los salarios fijados por las leyes ecuatorianas, siendo insuficiente como valor distintivo para la compensación de personal con perfiles profesionales, resultando de esta forma, poco atractivos o competitivos, al no contemplarse incentivos alineados al buen desempeño, conocimiento, mérito y capacidad de generar alternativas de solución a través de su formación académica y experiencia.

Lo expuesto, supone una afectación para este tipo de empresas, debido a la ausencia de aspectos vinculantes en la asignación y beneficios salariales, como por ejemplo el desempeño, la productividad, la calidad y potencial del talento humano logrado a través de la educación formal o consecución de estudios de cuarto nivel, colocando en posible riesgo su competitividad frente al mercado actual, específicamente por su oferta laboral, la cual en atención a los datos obtenidos, evidencia debilidades para incluir orientaciones estratégicas destinadas a compensar el desempeño de los trabajadores de forma integral bajo principios de equidad e igualdad según su formación profesional.

Continuación

Indicador 3.2: Remuneración y compensación salarial

3.2.2 ¿Dentro de la empresa se adoptan medidas de compensaciones y beneficios salariales, que promuevan la permanencia del personal con estudios de cuarto nivel y su interés en crecer junto con la organización?

Tabla N°10

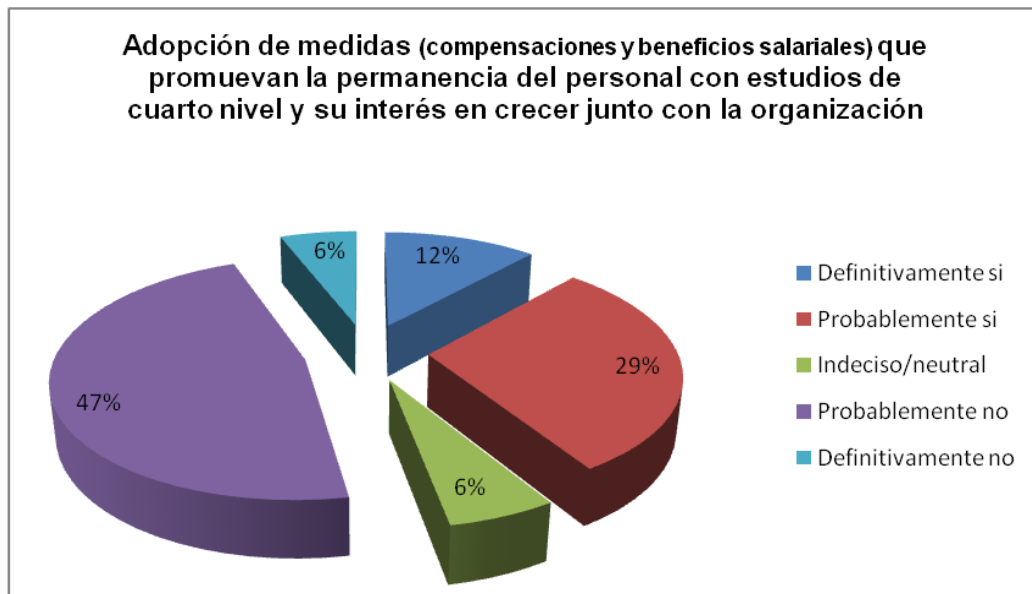
Adopción de medidas (compensaciones y beneficios salariales) que promuevan la permanencia del personal con estudios de cuarto nivel y su interés en crecer junto con la organización

Escala	Unidad de análisis	Ponderación
Definitivamente si	4	12%
Probablemente si	10	29%
Indeciso/neutral	2	6%
Probablemente no	16	47%
Definitivamente no	2	6%
Totalización	34	100%

Elaborado por: El Autor

Gráfico N°10

Adopción de medidas (compensaciones y beneficios salariales) que promuevan la permanencia del personal con estudios de cuarto nivel y su interés en crecer junto con la organización



Elaborado por: El Autor

En base a los resultados obtenidos, los individuos encuestados en un 47% expresaron que la adopción de medidas de compensaciones y beneficios salariales, probablemente no promuevan la permanencia del personal con estudios de cuarto nivel y su interés en crecer junto con la organización, un 29% que probablemente sí, 12% señaló que definitivamente sí, 6% asumió una posición neutral, y el 6% indicó que definitivamente no. Los datos, permiten inferir que las medidas implementadas en la actualidad por las empresas familiares en estudio, para la asignación de compensaciones y beneficios salariales, en su mayoría no promueven la permanencia y el interés de continuar creciendo de cara a la empresa; lo que supone una cantidad de riesgos asociados al aumento de la tasa de movilidad laboral, debido a que generalmente el personal con estudios de cuarto nivel, persiguen la valoración integral de su carrera profesional, y aspira pertenecer a organizaciones que promuevan la generación de espacios donde no solo puedan aplicar los conocimientos adquiridos para un área determinada, sino también espacios que incentiven el crecimiento, desarrollo y potenciación de sus habilidades o competencias.

3.3. Presentación de resultados y discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos, tal y como se describe en las tablas y gráficos expuestos, el proceso estratégico en las empresas familiares en estudio, presenta debilidades importantes al no desarrollar y promover planes efectivos desde una visión táctica y operativa para consolidar y valorar el personal con estudios de cuarto nivel. Los datos evidencian que, dentro de los valores organizacionales, el 44% de las empresas familiares sujetas a investigación, presentan un bajo nivel de implementación de estrategias funcionales, sistemas de compensación y beneficios, estructura organizativa y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines concebidos.

En tal sentido, las medidas o planes actualmente aplicados, 64% señalan que las medidas promovidas se enfocan en la oferta de buenos salarios o remuneración, soportados de esta forma en una visión de oferta netamente económica como política de remuneración, haciéndolas insuficientes para la concienciación y sostenimiento de los valores organizacionales. Así mismo, en base al 68% se pudo evidenciar la ausencia de compromisos pactados y fijados a través de un protocolo familiar, dificultando el accionar de la empresa, en cuanto al establecimiento de lineamientos que garanticen la progresión profesional y el interés del personal en especializarse o lograr una titulación, como medio para avanzar laboralmente, adquiriendo habilidades, nuevas funciones, y responsabilidades al transcurrir cierto tiempo, logrando en cada escalón profesional posibilidades crecimiento y desarrollo en conjunto con la empresa.

Continuando en esta dirección, la valoración de los estudios de cuarto nivel , el 59% de las empresas en estudio, manifestó que la actualidad elaboran políticas para la designación de cargos en base a la consecución de estudios de cuarto nivel y un 42% de los individuos encuestados que definitivamente no se consideran dichos estudios para el logro de una apertura o crecimiento profesional en la organización, lográndose determinar que no existen políticas o mecanismos vinculadas a través de la fijación de compensaciones y beneficios salariales, para la valoración de los estudios de cuarto nivel.

En este orden, es posible destacar que de acuerdo al 44% de los resultados obtenidos la evaluación de desempeño es el método o herramienta administrativa mayormente desarrollada e implementada para la asignación de compensaciones y beneficios salariales, lo cual supone dificultades para lograr el crecimiento y progresión profesional de los empleados y por ende la valoración del personal con estudios de cuarto nivel. Aunado a las señalizaciones anteriores, el tipo de retribución mayormente adoptado por las empresas en estudio en un 47%, se basa netamente en la fijación de salarios en concordancia con las leyes ecuatorianas, resultando poco atractivos o competitivos, ya que no se contemplan incentivos al mérito, desempeño, conocimiento, formación académica y experiencia. Por lo cual el 47% de los individuos encuestados manifestó que las medidas adoptadas no promueven la permanencia del personal con estudios de cuarto nivel y su interés en crecer junto con la organización.

En el marco de los resultados obtenidos, es relevante reflexionar y comprender que tanto los beneficios salariales como las compensaciones, son determinantes en el cumplimiento de objetivos operacionales o el desempeño de los empleados, por lo cual, estas deben retribuir y satisfacer a los trabajadores más allá de los niveles mínimos exigidos en la ley ecuatoriana; de ahí que se hace vital fortalecer los diferentes procedimientos o mecanismos implementados actualmente en la empresa familiar, y sincerar si estos logran promover en el talento humano una cultura de identidad, pertenencia e interés de continuar en la empresa como apalancamiento en la consecución de su progresión profesional, y si dichos mecanismos son suficientes para alinear las aspiraciones del personal con los valores organizacionales de la empresa.

CAPÍTULO IV. LA PROPUESTA

4.1 Justificación

La asignación de compensaciones y beneficios salariales constituyen enfoques significativos que impulsan logros específicos, estableciéndose entre estos estímulos e incentivos basados en el desempeño, capacidades, habilidades, competencias, funciones, capacitación profesional, entre otras. De ahí la necesidad de establecer lineamientos que orienten a las empresas familiares sobre qué tipo de pagos, y escalas salariales pueden definir para fortalecer y fomentar el desenvolvimiento de sus empleados durante su permanencia en la organización.

Por tanto, las compensaciones y beneficios salariales concebidas para facilitar la administración salarial en cualquier tipo de empresa, aseguran la equidad de la remuneración percibida por el personal, mantiene viva la competitividad de cara al mercado actual, y repercuten de forma directa en el desempeño de los empleados. Por lo cual, más que construir un instrumento de definición del salario, es imperioso crear una estructura adecuada de asignaciones salariales y compensaciones, que permita en principio atraer y mantener personal calificado, capacitado y formado académicamente, en segundo estimular e incentivar el buen desempeño, propiciando espacios donde coexistan las oportunidades de ascensos por méritos y el alcance logros estratégicos tanto para el personal como para la empresa.

En base a estas consideraciones, y como alternativa de solución para los aspectos abordados en la investigación, donde se ha concluido que existen debilidades en cuanto al establecimiento de políticas o mecanismos de asignación de beneficios salariales y compensaciones, se desarrolla la presente propuesta, la cual persigue optimizar los procedimientos actuales en función a lograr una administración salarial racional, ordenada y objetiva, enmarcada en la consecución de los objetivos organizacionales, pero también en la satisfacción personal y

profesional de sus empleados, relevando el grado de importancia que estos tienen para la organización, por ser el recurso y motor vital en la operatividad, éxito y continuidad de la empresa.

La propuesta no pretende ser un modelo de gestión impositivo, sino una herramienta de consulta o referencial que contribuya a la gerencia estratégica de personal, especialmente los empleados con estudios de cuarto nivel; con miras a lograr una mejor relación entre responsables fundadores o directivos de la empresa, y el talento humano, contribuyendo de esta forma al desarrollo, progresión profesional, y continuidad de la empresa familiar en Guayaquil.

4.2 Propósito general

Diseñar estrategias organizacionales para la valoración de los estudios de cuarto nivel en la asignación de compensaciones y beneficios salariales percibidos por los empleados.

4.3 Desarrollo

El diseño de estrategias organizacionales para la valoración de los estudios de cuarto nivel en la asignación de compensaciones y beneficios salariales percibidos por los empleados, está basada en los estudios de Martínez, Ochoa, Mora, Aguilar, y Omaña (2018) quienes señalan que actualmente las empresas deben asumir el reto de generar una cultura organizacional inteligente en el cual se observe y promueva la planificación estratégica como pilar de la gestión y el control de los procesos operativos y productivos de las empresas, en el cual el talento humano debe ser considerado parte de dichos procesos, por su nivel de participación, desempeño, habilidades y educación formal o capacitación.

Cano (2016) el cual señala que, dentro de las estrategias organizacionales, deben definirse prioritariamente y claramente aquellas que estén relacionadas con el recurso humano, sobre todo aquellas que regirán la estabilidad financiera o económica del personal, donde se estime el salario que devengará según el cargo que ocupe y las responsabilidades asumidas. Por lo cual, las estructuras salariales

son una herramienta útil para establecer y mantener en equilibrio de forma objetiva, efectiva y eficiente el logro de los objetivos organizacionales y que estos puedan mantenerse alineados con la motivación salarial del personal.

En tal sentido, Cano (2016) resalta como primordiales para la fijación de un sistema o plan de remuneración, la definición de cargos, evaluación de funciones, fijación de salario por funciones, implementación del sistema, explicación del sistema a encargos y empleados, evaluación de desempeño de los empleados. Considerando las etapas sugeridas por el autor, el desarrollo de la propuesta se divide en seis (6) fases, las cuales se exponen seguidamente.

4.3.1 Primera fase: Definición de cargos

En esta etapa se requerirá el levantamiento de información de los puestos o cargos que hacen posible las operaciones y actividades cotidianas de la empresa familiar, y posteriormente documentar y formalizar ante el personal directivo o fundador, todas las actividades desarrolladas, objetivos, ámbito de ejecución, y perfiles requeridos para desarrollar o desempeñar las funciones del cargo, considerando:

- a) Identificación del cargo: datos que permiten la ubicación del cargo en la empresa.
- b) Propósito del cargo: Breve descripción de la utilidad o razón del cargo.
- c) Dimensiones: Cifras en base anual y en moneda nacional, sobre los resultados que se esperan del cargo.
- d) Finalidades principales: responsabilidades del cargo, así como los principales resultados esperados y las acciones que se llevarían a cabo para cada resultado.
- e) Situación organizacional: unidad de adscripción y/o ubicación dentro del organigrama de la empresa.

- f) Aspectos relevantes del entorno: Actividades y dinámica del cargo en la empresa, como: actividades primarias, supervisión y control (a quienes reportan), control de empleados (en caso de subordinados), libertad de actuación, participación en el comité o consejo directivo, asambleas, otros.
- g) Perfil humano del cargo: exigencias del cargo, como nivel académico, experiencias, conocimientos técnicos formales, cualidades o habilidades.
- h) Otras consideraciones: Documento con formato o extensión no mayor a cuatro (4) páginas.

4.3.2 Segunda fase: Evaluación de funciones

La evaluación de las funciones debe compararse entre todos los puestos o cargos diseñados, clasificándolos según su dificultad y nivel de responsabilidad. Realizada la clasificación, se deberán agrupar los cargos o puestos con funciones similares (según dificultad y responsabilidad) y asignar una categoría salarial, ordenados en forma descendente.

En esta fase, se propone la inclusión distintiva del personal que demuestre estudios formales, preparación académica, específicamente estudios de cuarto nivel, los cuales serán agrupados y fijar un grado o nivel en la escala salarial en función al grado de vinculación que dichos estudios tengan con el cargo postulado o asignado, así como en función a la capacidad económica de la empresa.

4.3.3 Tercera fase: Fijación de salario por funciones

Las tasas de remuneración son fijadas generalmente considerando las tarifas actuales del sector, o razón social similar y las establecidas en ley, estas no pueden ser fijadas por debajo de las tasas o indicativos establecidos en las leyes ecuatorianas. Al respecto Cano (2016) indica que la estructura salarial debe vincular las tasas individuales de remuneración al rendimiento y la contribución

que el trabajo aporta a los objetivos de la organización, y debe mantenerse flexible para lograr adaptarse a escenarios puntuales o especiales.

4.3.4 Cuarta fase: Implementación del sistema

Definido el esquema salarial, deberá establecer los periodos para someterlo a evaluación y actualización, con el fin de verificar si el sistema o plan de remuneración, está siendo equitativo y competitivo según la tasa del sector, o la tasa fijada por ley. Considerando:

- a) Aumentos por méritos, por reconocimiento al rendimiento, aportes, y contribución del empleado.
- b) Aumento por ascenso, por la asignación de nuevas funciones o nueva posición alcanzada.
- c) Aumento progresivo o provisional, para nuevos ingresos que alcancen las competencias requeridas y demuestren niveles de experiencia productivos para la organización.
- d) Aumentos por antigüedad, coyunturas actuales del mercado, costo de vida, entre otros.

4.4.5 Quinta fase: Difusión del sistema a encargados y empleados

Es importante que la empresa desarrolle una estrategia de difusión sobre las escalas salariales fijadas, la cual deberá estar dirigida al personal beneficiado y los líderes o directivos de la organización.

De la misma manera, esta difusión se propone que sea reforzada mediante la apertura y facilidades brindadas a los empleados para que incursionen o concluyan estudios de cuarto nivel, con el fin de que el sistema implementado tenga un mayor alcance y aceptación.

4.4.6 Sexta fase: Evaluación de desempeño de los empleados

El objetivo de esta fase, es la evaluación del rendimiento del personal, la cual al hacerse de forma objetiva siguiendo para ello las fases anteriores, especialmente las referidas a la definición del cargo, actividades, funciones y responsabilidades, puede aplicarse como complemento en el aumento salarial, en función a méritos y metas alcanzadas. En tal sentido, la evaluación del empleado debe vincular su salario con su rendimiento o méritos, considerando:

- a) Metas o resultados logrados.
- b) Rendimiento según niveles de respuesta y calidad.
- c) Asignación de responsabilidades y cantidad de trabajo o tareas.
- d) Conocimiento, iniciativa y trabajo en equipo.
- e) Vinculación de estudios formales con tareas asignadas.

CONCLUSIONES

Fundadores, directivos y propietarios de empresas en el Ecuador reconocen el valor de una gestión eficiente del talento humano, y creen que la mejor manera de hacer que el personal permanezca y agregue valor diferencial a la organización es a través de políticas salariales alineadas con los objetivos estratégicos y operativos del negocio familiar. Sin embargo, actualmente existen empresas familiares específicamente del sector de importadores de maquinaria y repuestos pesados en Guayaquil que presentan debilidades en cuanto a la toma de decisiones y concienciación de la influencia de estos factores como determinante para la continuidad y sostenibilidad del negocio familiar.

Los resultados de dicha desestimación, son causales principales de la falta de satisfacción percibida por el talento humano, lo que puede conllevar a posibles afectaciones en la productividad de la organización, produciendo un deterioro en la calidad del entorno laboral. Al respecto, Mora y Vera (2017) “es imprescindible que las organizaciones tengan una sólida y fuerte cultura administrativa que respalde las técnicas para que los trabajadores puedan desempeñar sus tareas con alto nivel de competencia” (p.54).

En tal sentido las aspiraciones del personal, en la obtención de mejores niveles de salarios y compensación, cuando la misma no se encuentra establecida o bien delimitada en la estructura organizativa de la empresa, puede disminuir el desempeño del personal, incrementar los niveles de rotación o ausentismo laboral, y el nacimiento de un nuevo interés en lograr un empleo diferente, donde no solo sea valorado económicamente, sino también pueda ofrecérseles espacios de progreso, crecimiento profesional, ascenso y otras oportunidades de progresión profesional.

En este sentido, desde el inicio de la presente investigación, los aspectos enunciados, desarrollados y fundamentados han perseguido primeramente: *Describir las estrategias aplicadas por las empresas del sector de importadores de maquinaria y repuestos pesados en Guayaquil, para la asignación de*

compensaciones y beneficios salariales: para el logro de este objetivo fue formulada como primera variable las estrategias aplicadas por las empresas familiares, determinando para su medición, sus componentes y estructura organizativa, los valores organizacionales, y la disposición de el protocolo familiar.

Lográndose concluir en estos aspectos, que existe una estimación baja en relación a la importancia de contar y disponer de planes de asignación de beneficios salariales, ya que estos no son actualizados periódicamente según el contenido y desarrollo de estos, siendo necesario revisar los beneficios actualmente otorgados y sincerar sobre la base de la realidad económica, organizacional y proyecciones de continuidad y permanencia en la empresa. Gracias a la aplicación del instrumento de recolección de datos, se logró evidenciar, ciertas debilidades referidas a la estructura organizativa de las empresas en estudio, específicamente en la implementación de políticas para el establecimiento de cargos, remunerar de acuerdo con las competencias, educación formal, capacidades y habilidades del talento humano, evitando de esta forma la aparición de fenómenos perjudiciales para cualquier empresa independientemente de su tipología, como el ausentismo o renuncias, en vista de la ausencia de mecanismos formales que permitan el fortalecimiento y mejoramiento de las condiciones salariales.

Así mismo, se logró observar dificultades en el accionar de la empresa para gestionar de forma eficiente sus recursos, específicamente el recurso o talento humano, debido a la ausencia de compromisos pactados y fijados a través de un protocolo familiar, resaltándose en este aspecto la necesidad de disponer de lineamientos formales, pactos, acciones y convenios entre las partes involucradas, que puedan orientarse hacia la protección, y motivación del personal, a través del establecimiento de una política de asignación de compensaciones y beneficios salariales, alineada a los objetivos y valores organizacionales de la empresa familiar.

En segundo lugar fue planteado, *Identificar los factores y criterios que causan mayor incidencia en la valoración de los estudios de cuarto nivel y su influencia sobre los beneficios salariales percibidos por los empleados*, para ello la variable

en estudio quedó sujeta a la valoración de los estudios de cuarto nivel y su influencia sobre los beneficios salariales, estableciendo para su medición los indicadores de oportunidades y apertura profesional, en tal sentido pese a que la mayoría de las empresas familiares en estudio no poseen actualmente políticas implementadas, según los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento de recolección de datos, las mismas se encuentran elaborando y trabajando en función a mejorar su oferta salarial, a través del diseño de planes, procedimientos y políticas que les permita brindar una remuneración acorde a sus empleados, y especialmente al personal con estudios de cuarto nivel.

Lo anterior, resulta significativo para la investigación, en vista que justifica la propuesta de estrategias organizacionales comprendidas en el trabajo de investigación, la cual se basa en lo imperioso que desde el seno empresarial se logren establecer políticas o mecanismos para la valoración de los estudios de cuarto nivel , y que las mismas sean vinculadas con las necesidades de crecimiento y progresión profesional de los empleados, a través de la fijación de beneficios salariales equitativos y justos.

Finalmente fue considerado *Proponer estrategias organizacionales para la valoración de los estudios de cuarto nivel en la asignación de compensaciones y beneficios salariales percibidos por los empleados*, resaltando como variable de estudio las estrategias organizacionales, siendo los indicadores utilizados para su medición la administración y operación del negocio, y la remuneración y compensación salarial. En este orden, fue evidenciado que el tipo de retribución mayormente adoptado por las empresas en estudio, está determinado por los salarios fijados en las leyes ecuatorianas, siendo insuficiente para remunerar y compensar al personal con perfiles profesionales, resultando poco atractivos o competitivos, ya que dentro de los mismos no se contemplan generalmente incentivos que promuevan el potencial del personal, el mérito y el conocimiento del talento humano logrado a través de la educación formal, la formación académica, la experiencia y la consecución de estudios de cuarto nivel.

Por consiguiente, la mayoría de las empresas en estudio no promueven la permanencia y el interés del personal en crecer y permanecer en la organización,

lo que implica posibles riesgos que pueden ir desde el ausentismo hasta la rotación o movilidad constante del personal, ya que el talento humano profesional o con estudios de cuarto nivel, aspira la valoración integral de su carrera profesional y aspira la consecución de méritos y ascensos laborales que incentiven la continuidad y potenciación de sus habilidades o competencias.

En base a lo anterior, se logró confirmar y constatar la necesidad en desarrollar estrategias organizacionales que permitan establecer escalas de salarios más justas, equitativas y equilibradas, que vayan en relación a la valoración de los estudios de cuarto nivel, en el personal que preparado y capacitado formalmente busca permanecer la empresa para aportar sus conocimientos y experiencias, pero también persigue mantenerse y crecer dentro de una organización capaz de brindarle al talento humano oportunidades de ascenso y progresión profesional.

RECOMENDACIONES

Sobre la base de las conclusiones del estudio, se exponen a continuación las recomendaciones del trabajo investigativo, partiendo de que el personal directivo o miembros fundadores responsables, deben delinear y diseñar propuestas orientadas a reforzar y arraigar una cultura administrativa basada en pactos y acciones consensuadas en el marco de los objetivos y valores organizacionales, como por ejemplo en el protocolo familiar, donde pueda documentarse y formalizarse la política de asignación de beneficios salariales y compensaciones que enmarque la apertura profesional, la progresión profesional y por ende la importancia de la capacitación y formación académica, como forma de optar a oportunidades de ascensos, obtención o designación de cargos importantes dentro de la empresa, partiendo del establecimiento de criterios donde puedan ser valorados los estudios de cuarto nivel. En tal sentido, tomando en cuenta la línea de Empresas Familiares del sector de importadores industriales de maquinaria pesada, se recomienda:

- Desarrollar, adecuar e implementar procedimientos o políticas de asignación salarial, y compensación, considerando la experiencia o nivel de profesionalización de los empleados, adquirido a través de estudios de cuarto nivel.
- Rediseñar el sistema de evaluación de desempeño para el personal, estableciendo en los indicadores de desempeño, según las descripciones de los cargos, los perfiles ocupacionales, la experiencia o nivel de profesionalización adquirido a través de estudios de cuarto nivel.
- Fomentar la participación del talento humano, en cursar estudios de cuarto nivel, a través de la implementación de evaluaciones de ajustes o mejoras

salariales para aspirantes a ingresar o postularse a cargos importantes dentro de la empresa.

- Desarrollar y promocionar programas de financiamiento de estudios de cuarto nivel, que promuevan la identidad, el sentido de pertenencia y el interés del personal en permanecer en la empresa.
- Implementar programas orientados a valorar el potencial del talento humano, a través del diseño de planes de carrera que permita al personal alcanzar metas laborales como ascensos, designación de cargos de alta responsabilidad, entre otros, basadas en la consecución de estudios de cuarto nivel, como medio idóneo para lograr la progresión profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F (2012) *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme. ISBN: 980-07-8529-9 Depósito Legal: If 52620020012541
- Bacigalupo, G (2018) *Historias de empresas familiares. Revista industria. Especial de empresas familiares. Cámara de industrias de Guayaquil*. Año XXXIII. Vol 4, Abril 2018. p.32. Recuperado de: <http://industrias.ec>
- Bermeo, P y Mera, C (2017). *Importancia de las empresas familiares en la economía de un país*. Revista Publicando, 4 No 12. (2). 2017, 506-531. ISSN 1390-93. Consultado en: <https://revistapublicando.org>.
- Bermejo, M (2016) *El papel de la educación en la empresa familiar. Artículos científicos de América Economía*. Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com>
- Cabanilla, G (2019, 6 de abril). *Las empresas familiares salvan la economía y la familia*. Extra.ec. Recuperado de: <https://www.extra.ec/opinion/empresas-familiares-salvan-economia-familia-MA2741196>.
- Camino. S y Bermúdez, N (2018) *Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica*. X-Pedientes Económicos, Vol. 2 (3), Mayo –Agosto 2018, pp. 46-72.
- Cano, O (2016) *La compensación financiera: una medida del valor del trabajador*. Revista Pensamiento y gestión, N°21, pp 182-233, ISSN1657-6276.

- Carrasco, A y Sánchez, G (2014) El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas. Revista FIR, FAEDPYME International. Review // Vol. 3 N° 5 // enero - junio de 2014 // pp. 19-29
- Casillas, J (2019) *¿Qué hace un consejo de familia? Institución universitaria, convenio entre la Universidad de Sevilla, el Grupo Santander (Universidades) y el Instituto de la Empresa Familiar.* Recuperado de: <http://institucionales.us.es/empresafamiliar>
- Castejon, P (2019) *¿Cuáles son los conflictos más relevantes de las empresa familiar?* Recuperado el 23 de septiembre de 2019, de: <http://cef.um.es/index.php/actividades>
- Casulo, I (2019) *Estructura y gestión de la empresa familiar.* IC Consultoria. Recuperado de: <http://www.iccon.com.uy/estructura-y-gestion-de-la-empresa-familiar>.
- Espinoza, V y Ushca, I (2018) *Diseño de una Estrategia de Protocolo Familiar para las Pymes de Servicios de la Ciudad de Guayaquil.* Trabajo de titulación de Ingeniería en Gestión Empresarial. Universidad de Guayaquil. Facultad de ciencias administrativas. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/>
- García, T (2019) *Estudio de empresas familiares en escenarios partiendo del modelo evolutivo tridimensional.* Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portuga. Omnia, vol. 11, núm. 2, mayo-agosto, 2019, pp. 29-52. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.o>
- Guerrero J; Villacis, J y Apolo, N (2018) *Procesos y fundamentos de la investigación científica.* Ediciones UTMACH. ISBN: 978-9942-24-093-4. Publicación digital. Machala - Ecuador

- Hanns (2018) *Revista industria. Especial de empresas familiares. Cámara de industrias de Guayaquil*. Año XXXIII. Vol 4, Abril 2018. p.17. Recuperado de: <http://industrias.ec>
- Henao, C (2017) *Gestión comercial en empresas familiares de la ciudad de Guayaquil*. Un estudio de caso. Artículo de titulación de Master en Administración de Empresas de la Universidad Espíritu Santo, Facultad de Posgrado, Guayaquil, Ecuador. p. 1-48.
- INCAE Executive Education (2019) *¿Cómo evitar el fracaso de la empresa familiar?* el 23 de septiembre de 2019, de: <https://www.incae.edu/es/blog/2019/09/19/>
- Macario, I (2019) *La empresa familiar exitosa y resiliente*. Recuperado de: <https://andresmacario.com/la-empresa-familiar-exitosa-y-resiliente-infografia>
- Martínez, A e Iglesias, C (2018) *Las empresas familiares*. Revista UEX.es. Mayo - Agosto, 2, 75-91. Recuperado de: <https://www.unex.es/conoce>.
- Martínez, M (2018) *81% de las empresas familiares ecuatorianas se centran en ocho sectores*. El Universo. Recuperado de: <http://eluniverso.com>
- Martínez, G, Ochoa, M, Mora, F, Aguilar, J, Omaña, J (2018) *Empresas familiares: Diagnóstico estratégico para la toma de decisiones*. Universidad Internacional del Ecuador. Extensión Guayaquil. ISBN 978-9942-35-381-8.
- Martínez y Rodríguez (2017) *Manual de la investigación científica*. Recuperado de: <http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cielam>

Mendoza, Boza y Tachong (2018) *Principales barreras para el desarrollo de emprendimientos familiares en el Cantón Quevedo, provincia de Los Ríos*. Revista de Postgrado FaCE-UC ARJÉ Vol. 12 N° 22. Ed. Esp. ISSN Versión electrónica 2443-4442, ISSN Versión impresa 1856-9153, Ene-Jun. 2018/pp.210-219

Mendoza, L (2018) *Siete beneficios de estudiar un postgrado*. Publicación de Elucabista.com. Recuperado de: <http://elucabista.com/2018/12/17/>

Moheno, J; Salazar,B; y Hernandez, M (2017) *La empresa familiar y su importancia en la investigación*. Revista científica. Universidad de Hidalgo. Mexico. Recuperado de: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas>.

Nazrala, N (2016) *Nivel de profesionalización de la empresa familiar, modelo de evaluación aplicado*. Trabajo de investigación Universidad Nacional de Cuyo. Argentina. Recuperado de: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales.

Ortiz, A (2015) *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias humanas y sociales*. Bogotá: Ediciones de la U, 2015. ISBN 978-958-762-399-4

Ortiz, V y Vega, A (2019) *Empresa familiar: profesionalización y plan de sucesión*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/>.

Pérez, A (2012) *El modelo de la empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales*. Revista de Investigación: 3 Ciencias. Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

Ricard, A (2019) *Reflexiones sobre la empresa familiar*. Blog en línea. Recuperado de: <https://www.ricardagustin.com/organos-de-gobierno-de-la-empresa-familiar>.

- Rodríguez, Y (2019) *La importancia de estudiar un posgrado*. Revista Fusión empresarial. Marzo 2019. Recuperado de: <https://revistafusionempresarial.mx>
- Salamea, G (2016) *El Protocolo Familiar como mecanismo de protección de la empresa familiar ecuatoriana*. Universidad del Azuay, Facultad de ciencias jurídicas. Trabajo de titulación. Ecuador.
- Salgado, V (2019) *La organización de las empresas familiares y el proceso de control*. Revista Forum Empresarial. Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas Puerto Rico. Enero-Febrero, 1, 56-81. ISSN: 1541-856. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/>.
- Santos, J (2019) *Elementos necesarios para lograr el éxito en las empresas familiares*. Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), Guayaquil. RES NON VERBA, Febrero. 18-25.
- Sanmarti, E; Castro, J y Barreiro, M (2019) *El ciclo evolutivo de lasa empresa familiar y las estrategias empresariales. Estudio empírico de la empresa familiar gallega*. Consultado en: <https://dialnet.unirioja.es>.
- Santamaria, E y Pico, F (2015) *Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa*. Revista Politécnica-Febrero 2015, Vol. 35, No. 2.
- Soliz, A, López, M& Núñez, L (2017). *Cultura y Gestión del Conocimiento en organizaciones del Ecuador*. Revista publicando. Consultado en: <https://revistapublicando.org>.
- Speber, D (2017) *El gobierno corporativo. ¿en el Ecuador?* Artículo de investigación. Recuperado de: <https://www.usfq.edu.ec/publicaciones/> p.73-93.

Sukier, H, Neira, H, Portillo, R, Hernández, L, y Fabregas, C (2017) *Dirección estratégica en las empresas familiares*. Revista espacios. Vol. 38 (Nº 24) Año 2017. Pág. 23

Tapies, J (2018). *Empresa familiar: 30 años de preguntas con respuesta*. Barcelona-España, IESE Business School University of Navarra. SBN: 978-84-09-05337-7. Depósito legal: B. 24.924-2018.

Vargas, J (2016) *La resiliencia empresarial elemento clave en el cambio organizacional*. Recuperado de <https://www.researchgate.net/>.

Zamora, J (2017) *La viabilidad jurídica del protocolo familiar para asegurar la sostenibilidad de las empresas familiares en el Ecuador*. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/>.

Zamudio, E (2017) *La empresa familiar, definición, caracterización e importancia*. Estudios Avanzados. Doctorado en Ciencias Empresariales en la Universidad Antonio de Nebrija, Bogotá. Recuperado en: <https://www.academia.edu/717>.

Anexo: Encuesta

ENCUESTA A EMPRESAS DEL SECTOR DE IMPORTADORES DE MAQUINARIA Y REPUESTOS PESADOS EN GUAYAQUIL SOBRE LA EDUCACIÓN DE CUARTO NIVEL DE SUS EMPLEADOS

La presente encuesta tiene el propósito conocer el grado de valoración que se otorga a los empleados de la empresa en función a sus estudios de cuarto nivel, los resultados de esta encuesta serán valiosos para la elaboración de propuestas de esquemas y planes de beneficios salariales, estas propuestas serán sólidas y basadas en datos.

Confidencialidad: *La información obtenida a través de esta encuesta es de carácter confidencial para el autor, no se difundirá bajo ningún motivo, además de garantizar que no se dará a conocer detalles de identificación sobre la misma en los resultados de la investigación.*

DATOS DE LA EMPRESA:

Nombre:

Fecha de establecimiento:

Actividad:

Número (aprox) de empleados:

Cargo de quien responde:

Sector de Guayaquil:

Por favor, escoja una opción por cada pregunta:

1. ¿Dentro de su estructura organizativa, dispone de planes o políticas para la asignación de compensaciones y beneficios salariales, actualizados o revisados recientemente?

Revisado o actualizado en los últimos seis meses _____

Revisado o actualizado en el último año _____
Revisado o actualizado hace 1-2 años _____
Revisado o actualizado hace más de 3 años _____
No han sido revisados o actualizados _____

2. De las siguientes políticas o procedimientos, ¿cuál ha incluido en su estructura organizativa para establecer la asignación de compensaciones y beneficios salariales?

Política salarial (salario básico, incentivos y mejoras salariales) _____
Únicamente beneficios económicos establecidos en ley _____
Estructura de salarios y cargos funcionales _____
Escala salariales diferenciadas por profesiones y especializaciones _____

3. Dentro de los valores organizacionales de la empresa ¿Qué medidas de compensación y beneficio salarial se incluyen para promover la identidad, el sentido de pertenencia, el interés de permanecer en la empresa y su interés en crecer junto con la organización?

Buena remuneración _____
Oportunidades profesionales y de formación _____
Estrategias de gestión de recursos humanos _____
Conciliación de la vida laboral, familiar y personal _____
Progresión profesional _____
Ninguna medida _____

4. ¿Considera que, en el marco de los valores organizacionales de la empresa, las medidas de compensación y beneficio salarial adoptadas, satisfacen las necesidades de profesionalización y de formación?

Totalmente de acuerdo _____
De acuerdo _____
Posición neutral _____
En desacuerdo _____
Totalmente en desacuerdo _____

5. ¿La empresa familiar dispone de un protocolo familiar documentado, formalizado y comunicado, el cual incluya la consecución de estudios de cuarto nivel para la asignación de compensaciones y beneficios salariales?

Si, existe un protocolo familiar formalizado _____

Existe un protocolo familiar en revisión _____

No existe ningún protocolo familiar _____

6. ¿La empresa familiar desarrolla e implementa políticas o criterios de valoración sobre los estudios de cuarto nivel, para la designación de puestos o cargos importantes con el fin de promover oportunidades de ascenso, de formación y de progresión profesional?

Si, para todos los cargos _____

Si, para casi todos los cargos _____

Si, para una cantidad específica de cargos _____

No, actualmente se elaboran políticas para la designación de cargos _____

No, no se ha implementado de ninguna política _____

7. ¿En los criterios utilizados para la asignación de compensaciones y beneficios salariales, son considerados los estudios de cuarto nivel para el logro de una apertura o crecimiento profesional en la organización?

Definitivamente si _____

Probablemente si _____

Indeciso/neutral _____

Probablemente no _____

Definitivamente no _____

8. ¿Qué tipo de métodos o herramientas administrativas, se desarrollan e implementan para la asignación de compensaciones y beneficios salariales?

Análisis de cargos _____

Escalas salariales según nivel de profesionalización _____

Esquemas de reconocimiento _____

Evaluación de desempeño _____

Políticas salariales _____

Todas las anteriores _____

Ninguna de las anteriores _____

9. ¿Qué tipo de retribución se designan dentro del plan de asignación y beneficios salariales de la empresa?

- Retribución fija (Retribución mínima fijada por ley) _____
- Retribución flexible o en especies _____
(Seguro médico y dental, gimnasio y actividades, transporte, guardería, restaurante, formación y cursos, planes de pensiones, otros) _____
- Retribución variable (en base a medición de resultados para motivar equipos o cerrar acuerdos) _____
- Todas las anteriores _____
- Ninguna de las anteriores _____

10. ¿Dentro de la empresa se adoptan medidas de compensaciones y beneficios salariales, que promuevan la permanencia del personal con estudios de cuarto nivel y su interés en crecer junto con la organización?

Definitivamente si _____
Probablemente si _____
Indeciso/neutral _____
Probablemente no _____
Definitivamente no _____