



**República Del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial De Guayaquil**

**Escuela De Posgrado**

**Tesis En Opción Al Título De Magister En:  
Administración Y Dirección De Empresa**

**Tema:**

**“Plan De Gestión De Las Habilidades Directivas En La Supervivencia De  
Las Empresas Familiares. Caso: Guayaberas Orellana”**

**Empresa Familiar**

**Supervivencia**

**Habilidades Directivas**

**Autor:**

**Ing. Com. Elena Marina Villegas Cruz**

**Tutor:**

**Msc. Pedro Andrade**

**Guayaquil – Ecuador**

**Septiembre 2018**

## DECLARACIÓN EXPRESA

Por la ley de propiedad intelectual el presente **“PLAN DE GESTIÓN DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN LA SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES. CASO: GUAYABERAS ORELLANA”** es de mi autoría y se ha realizado bajo mi absoluta responsabilidad de los contenidos expuestos, por lo que me reservo el derecho legal sobre el mismo.

---

Ing. Elena Marina Villegas Cruz

C.I. 091291689-7

## **DEDICATORIA**

Este triunfo personal y profesional está dedicado a mis seres queridos. Aquellos que están y los que partieron.

A la memoria de mis padres, Carlos y Katty ¡Qué orgullosos estarían papá y mamá! Pero más orgullosa yo, que sigo vuestro ejemplo de valores y esfuerzo por el trabajo que nos inculcaron a sus hijos. Gracias papi y mami. Desde donde estén sé que guían mis pasos.

A mi hijo Juan Carlos. Serás lo que quieras ser. Llegarás donde quieras llegar. Los límites están en nuestras mentes. Tu madre siempre incondicional.

A mi esposo Juan Antonio. No hubiese sido posible conseguir este triunfo sin tu apoyo, siempre transmitiéndome esa energía y positivismo tan tuyos. Dios no pudo poner en mi camino mejor compañero de vida que tú. Gracias por impulsarme, gracias por confiar en mí, gracias por estar siempre para mí. Hoy soy yo quien te brindará el apoyo y positivismo que necesitas. En el reto que la vida nos ha puesto, estaré ahí para ti. Juntos superaremos los obstáculos, lo vamos a lograr!

**Elena Villegas Cruz**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme salud y fortaleza para alcanzar mis metas. Confío en su maravillosa bondad para salir airoso de cuanto reto se me presente.

A mi esposo e hijo. Ustedes son mi motivo de superación. Gracias por apoyarme e impulsarme para alcanzar este triunfo que es nuestro.

Al Msc. Pedro Andrade, director de tesis, por su valiosa guía y asesoramiento para la realización de la misma.

Gracias a todas aquellas personas que, directa o indirectamente, colaboraron en la realización de este proyecto.

**Elena Villegas Cruz**

## Resumen

Las empresas familiares se constituyen en una parte fundamental del progreso de los países en el mundo y Ecuador no es la excepción, pero al momento de diagnosticar la situación actual de las empresas familiares, resulta habitual encontrar que una de sus más grandes falencias radica en el bajo desarrollo de habilidades directivas que poseen los familiares que forman parte de la organización y esto perjudica en el proceso de sucesión, por lo que la gran mayoría de las empresas familiares solo llegan hasta la segunda generación y después de esto se cierra la empresa o pasa a manos de otras personas. En este sentido, tender a una gestión equilibrada y eficiente compromete a la formación profesional de líderes capaces de garantizar procesos de rentabilidad y crecimiento comercial para este tipo de compañías, dentro de un marco coherente con las exigencias establecidas por el actual entorno de la globalización de los mercados. El objetivo de la investigación es analizar las habilidades directivas necesarias que influyen en la continuidad de la empresa Guayaberas Orellana. La investigación se basa en una revisión documental de diversos libros, artículos de revistas científicas, de diversas instituciones nacionales y extranjeras. Además de entrevistas a directivos y expertos y encuesta al personal. El análisis evidencia que las habilidades de los directivos familiares son escasas y que es necesario enfatizar su perfeccionamiento, para lo cual se plantea el diseño de un plan de gestión de habilidades directivas. Se concluye que es necesario identificar las habilidades que debe poseer el sucesor de la empresa y su forma de medición, para que de esta forma el cambio generacional no sea por tradición, sino más bien por mérito, que garantice el desarrollo efectivo. La investigación deja abierta la oportunidad de realizar nuevos estudios, debates y análisis para futuras investigaciones.

Palabras clave: empresas familiares, habilidades directivas, sucesión, directivos, plan de gestión.

## **Abstract**

Family businesses are a fundamental part of the progress of countries in the world and Ecuador is no exception, but when diagnosing the current situation of family businesses, it is common to find that one of its greatest shortcomings lies in the under the development of managerial skills possessed by family members who are part of the organization and this harms the process of succession, so the vast majority of family businesses only reach the second generation and after this the company is closed or passes at the hands of other people. In this sense, aiming at a balanced and efficient management commits to the professional training of leaders able to guarantee processes of profitability and commercial growth for this type of companies, within a coherent framework with the requirements established by the current environment of the globalization of the markets. The objective of the research is to analyze the necessary managerial skills that influence the continuity of the Guayaberas Orellana Company. The research is based on a documentary review of various books, articles of scientific journals, of various national and foreign institutions. In addition to interviews with managers and experts and staff survey. The analysis shows that the skills of family managers are scarce and that it is necessary to emphasize their improvement, for which the design of a management skills model is proposed. It is concluded that it is necessary to identify the skills that the successor of the company must possess and its measurement, so that in this way the generational change is not by tradition, but rather by merit, that guarantees effective development. The research leaves open the opportunity to carry out new studies, debates and analysis for future research.

**Keywords:** family businesses, managerial skills, succession, managers, management model.

## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	4
1.1.    Antecedentes de la Investigación .....	4
1.2.    Planteamiento del problema .....	4
1.2.1.    Formulación del problema de investigación .....	6
1.2.2.    Sistematización del problema de investigación .....	7
1.3.    Objetivos de la investigación .....	7
1.3.1.    Objetivo general .....	7
1.3.2.    Objetivos específicos.....	7
1.4.    Justificación de la investigación.....	7
1.5.    Marco de referencia de la investigación .....	12
1.5.1.    Empresas Familiares .....	12
1.5.2.    La sucesión en las empresas familiares .....	15
1.5.3.    La empresa como escenario base de la profesionalización .....	19
1.5.4.    Gestión de habilidades directivas.....	21
1.5.5.    Habilidades directivas.....	24
1.5.6.    Fortalezas de un líder.....	32
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO .....	35
2.1.    Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación.....	35
2.2.    Métodos de investigación .....	35
2.3.    Unidad de análisis y población .....	36
2.3.1.    Unidades de análisis .....	36
2.3.2.    Población.....	37
2.3.3.    Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información .....	37
2.4.    Tratamiento de la información .....	38
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	39
3.1.    Análisis de la situación actual.....	39
3.1.1.    Análisis de la encuesta establecida a empleados de la empresa Guayaberas Orellana.....	39
3.2.    Análisis general de las encuestas .....	57
CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....	60
4.1.    Justificación .....	60
4.2.    Propósito General.....	61

4.3.	Desarrollo .....	62
4.3.1.	Derechos y responsabilidades del comité jurídico.....	62
4.3.2.	Plan de sucesión de la empresa Guayaberas Orellana.....	63
4.3.3.	Etapas del proceso de sucesión Guayaberas Orellana.....	64
4.3.4.	Simplificación del proceso de sucesión de la empresa Guayaberas Orellana. ....	64
4.3.5.	Características del sucesor de Guayaberas Orellana .....	65
4.3.6.	Indicaciones para hacer uso del sistema de calificación de habilidades del sucesor de la empresa Guayaberas Orellana.....	66
4.3.7.	Evaluación del sucesor de Guayaberas Orellana .....	70
4.3.8.	Medidas de acción y recalificación.....	72
4.4	Conclusiones .....	73
4.5	Recomendaciones .....	74
	Referencias.....	75
	Anexos .....	83



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Empresa sea exitosa .....	14
Tabla 2 Tipos de problemas en empresas familiares en proceso de sucesión.....	16
Tabla 3 Sucesión exitosa de una empresa familiar .....	17
Tabla 4 Estrategias para realizar una exitosa transferencia salarial.....	18
Tabla 5 Elementos a tomarse en cuenta en la sucesión de empresas familiares .....	25
Tabla 6 Habilidades y alcance de un director organizacional .....	26
Tabla 7 Habilidades que debe tener un director de empresa familiar .....	33
Tabla 8 Técnicas de recolección .....	36
Tabla 9 Población.....	37
Tabla 10 Género.....	39
Tabla 11 Edad.....	40
Tabla 12 Planificación de la empresa .....	41
Tabla 13 Innovación de los directivos .....	42
Tabla 14 Comunicación de los directivos.....	43
Tabla 15 Expresión de ideas .....	44
Tabla 16 Aceptación de ideas .....	45
Tabla 17 Preferencias en empresa Guayaberas Orellana .....	46
Tabla 18 Correcta delegación de funciones.....	47
Tabla 19 Problemas familiares en decisiones de empresa .....	48
Tabla 20 Motivación al personal .....	49
Tabla 21 Planes de mejora de trabajo .....	50
Tabla 22 Funciones definidas.....	51
Tabla 23 Retroalimentación de puntos débiles .....	52
Tabla 24 Apoyo del Jefe.....	53
Tabla 25 Compromiso de trabajo.....	54
Tabla 26 Distribución de carga de trabajo.....	55
Tabla 27 Identificación con la organización .....	56
Tabla 28 Sistema de calificación de habilidades interpersonales .....	67
Tabla 29 Sistema de calificación de habilidades de comunicación.....	68
Tabla 30 Sistema de calificación de habilidades de liderazgo.....	69
Tabla 31 Sistema de evaluación del sucesor de la empresa Guayaberas Orellana .....	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Objetivos que se buscan con el uso de sus habilidades según tipo de empresa.....	10
Figura 2 Habilidades de una empresa familiar y no familiar .... ¡Error! Marcador no definido.	
Figura 3 Fases de profesionalización .....	20
Figura 4 Género del Encuestado.....	39
Figura 5 Edad del Encuestado.....	40
Figura 6 Conocimiento de la planificación de la empresa.....	41
Figura 7 Innovación constante de empresa Guayaberas Orellana .....	42
Figura 8 Comunicación interna de la empresa .....	43
Figura 9 Expresión de ideas.....	44
Figura 10 Aceptación de ideas .....	45
Figura 11 Preferencias familiares.....	46
Figura 12. Delegación de funciones.....	47
Figura 13. Conflictos en la toma de decisiones .....	48
Figura 14. Motivación del personal .....	49
Figura 15 Planes de mejora .....	50
Figura 16 Funciones definidas.....	51
Figura 17 Retroalimentación para el personal .....	52
Figura 18 Apoyo del Jefe .....	53
Figura 19 Nivel de compromiso .....	54
Figura 20 Distribución de funciones.....	55
Figura 21 Nivel de identificación.....	56
Figura 22 Propuesta de consejos para Guayaberas Orellana .....	62
Figura 23 Etapas del proceso de sucesión Guayaberas Orellana.....	64
Figura 24 Simplificación del proceso de sucesión de la empresa Guayaberas Orellana .....	65
Figura 25. Porcentajes y definición de resultados para evaluación del sucesor de Guayaberas Orellana.....	70
Figura 26 Medidas de acción y recalificación para el sucesor de la empresa Guayaberas Orellana .....	72

## INTRODUCCIÓN

Según un estudio realizado por Peterson (2015), destacó que las empresa conformadas por la familia, es decir empresas familiares representan en un 80% y 90% de las empresas existentes en el mundo. Las empresas familiares son negocios donde los integrantes que la conforman se unen para el desarrollo y crecimiento de la empresa y en conjunto tomar decisiones, alcanzar los objetivos organizacionales, generando un desarrollo continuo de las empresas.

Las empresas familiares representan una forma de negocio dominante común que se convierte en la base económica de muchos países a nivel mundial. Según Gómez Betancourt y Zapata (2011), estudios realizados en Europa, Estados Unidos y América Latina, señalan que las empresas familiares llegan a suponer entre el 70% y el 90% del total de las empresas de un país.

Por su parte Fortune 500 (2010), comentó que la empresa familiar en los Estados Unidos de Norteamérica aporta anualmente con el 64% del Producto Interno Bruto, esto también representa el 62% de generación de empleo y el 37% de las 500 empresas más importantes del país. Según Salinas y Dorrego (2005), para el caso latinoamericano, los datos de la empresa familiar podrían ser no muy confortadores, se evidencia un preocupante número de fracasos corporativos a consecuencia de una falta de planificación que involucran el desarrollo de habilidades directivas.

Con base en estudios hechos por Gallo y Amat (2003) y Ward (2006), de cada 100 empresas familiares solo el 33% logra sobrevivir un cambio generacional. En un estudio realizado por Family Firm Institute (2014) indicó que en el Ecuador el 51% de la mano de obra labora en empresas de tipo familiar, y hasta finales del año 2015 existían 55.000 empresas familiares a nivel nacional.

De acuerdo a Diario El Universo (2017), en la Tercera cumbre de Empresas Familiares organizada por la Cámara de Comercio Ecuatoriana Alemana, se afirma que en el país más del 90% de las empresas tienen origen familiar, sin embargo estos productos muchas veces crecen sin planificación, sin estrategias lo que genera

una complicación en su sostenibilidad. Tal es el caso de Guayaberas Orellana que es una empresa familiar que nace hace más de 40 años de un emprendimiento, se dedica a la elaboración y comercialización de una prenda de vestir tipo camisa, la cual forma parte de la historia de la ciudad de Guayaquil. Esta empresa guayaquileña se encuentra en la segunda generación de sucesión, por lo que se vuelve imprescindible analizar las habilidades que debería tener el nuevo directivo a fin de que el cambio de directivos sea visto como una oportunidad de crecimiento, permitiendo así su continuidad en el mercado.

El presente proyecto permite mostrar la importancia de definir claramente las habilidades que debe poseer un gerente de una empresa familiar para direccionar el negocio por un buen rumbo, permitiendo anteponer las barreras y limitaciones de este tipo de organizaciones y adaptarse a las tendencias del exigente mercado en el cual es necesario poder diferenciarse de los competidores para lo que una buena dirección es fundamental para que el negocio pueda permanecer en el tiempo, específicamente, caso de la empresa Guayaberas Orellana. A continuación, se detalla brevemente los capítulos que muestran cada etapa del desarrollo investigativo, técnico y conceptual que permita generar resultados según los objetivos propuestos.

En el capítulo I, se consideran los conceptos y referencias de autores que ayuden a tener los argumentos válidos para demostrar que es importante definir adecuadamente las habilidades gerenciales, enfocadas a empresas familiares que permitan liderar de forma eficiente. Además, se considera el planteamiento de objetivos los cuales serán la guía principal de toda la investigación.

En el capítulo II, se desarrolla la metodología de la investigación con un enfoque cualitativo para determinar las causas del problema a resolver en este proyecto, analizando el entorno actual en el que se encuentra la compañía. El estudio cuenta con herramientas de investigación a profundidad como son las entrevistas hacia los directivos que permitan obtener los resultados, estadísticas y conclusiones para crear las estrategias más viables y adecuadas a la realidad de la empresa.

En el capítulo III, se realizan los respectivos análisis de toda la información recopilada y tratada tanto de la empresa en su situación actual junto con su entorno, así como la comparación de ejemplos con otras entidades en las mismas situaciones, para determinar la posible evolución, y los puntos de vistas que se aplicarían en el proceso de investigación, para así proporcionar resultados válidos, acordes a los objetivos planteados.

En el capítulo IV, se detalla la propuesta estratégica establecida por la autora en base a los resultados obtenidos de la investigación bibliográfica y de campo, donde se establece el diseño de un plan de gestión de habilidades directivas que permite la supervivencia de las empresas familiares, caso Guayaberas Orellana.

Luego del desarrollo de los capítulos se considera la entrega de las conclusiones del proyecto con las recomendaciones que la autora ha detectado a lo largo del proyecto, para que la empresa lo pueda aplicar de forma inmediata en beneficio del crecimiento empresarial familiar.

# **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

## **1.1. Antecedentes de la Investigación**

Una de las mayores preocupaciones de las empresas familiares es el bajo índice de supervivencia de este tipo de empresas, un claro ejemplo de esto es el caso de Estados Unidos en donde el 30% de las empresas sobrevive a la segunda sucesión, mientras que un 10% a la tercera sucesión (Kram & Handler, 2008). Lo que evidencia la importancia de generar estrategias que permitan mantener la empresa a largo plazo, donde las habilidades directivas se constituyen en un pilar indispensable.

La empresa familiar presenta retos muy particulares, siendo el principal la dificultad de separar la relación familiar de los negocios. Cuando existe un trabajo en equipo familiar es indispensable desarrollar adecuadas habilidades, que permitan liderar con efectividad. Bentacourt, Gómez y López (2011) mencionaron que se ha evidenciado que el número de propietarios aumenta con cada cambio de control, generando distintas configuraciones de la propiedad que concentran el poder en algunas de sus ramas familiares, afectando a largo plazo la unidad y armonía de la familia y es ahí en donde las empresas familiares deben hacer uso de habilidades tales como el protocolo familiar.

De acuerdo a Guran (2015) Solo el 5% de las empresas de carácter familiar permanecen en el mercado por años, pasan a la tercera generación y se vuelven más rentables aportando de manera positiva a la economía de su país. En América Latina, incluyendo a Ecuador, un 10% restante llega a la misma generación, pero sin mayores aportes, sin innovación o diversificación que les permitan rentabilidad y solo continúan por tradición.

## **1.2. Planteamiento del problema**

La empresa familiar Guayaberas Orellana ha ido evolucionando poco a poco hasta convertirse en una empresa familiar ecuatoriana respetable. El fundador de esta empresa familiar es el Sr. Rómulo Orellana Pizarro nacido en Cuenca en 1946, quien en su juventud arribó a Guayaquil, donde estudió el oficio de sastre, trabajando

en diversos talleres donde adquirió experiencia, hasta que en el año de 1972 decide emprender su propio negocio en un local de alquiler -hoy propio- ubicado en las calles Lorenzo de Garaycoa y Febres Cordero, donde hasta la actualidad atiende a su fiel clientela. Su equipo de trabajo inició con Irene Flores, su esposa y sus hijos, Freddy y Juan Carlos Orellana Flores, además de colaboradores operarios. Con el pasar del tiempo la empresa se desarrolló y por ende los colaboradores aumentaron en cantidad. Hoy en día el total de colaboradores es de 69 personas.

. Esta familia comenzó confeccionando camisas y vendiendo guayaberas panameñas a 3 y 4 sucres, pero posteriormente el señor Rómulo se arriesga a confeccionar sus propios modelos de guayaberas con su marca, lo que era tres veces más laboriosa que una camisa, pero se fue posicionando correctamente. Actualmente en la empresa Guayaberas Orellana, las guayaberas significan el 70% de la producción de los Orellana, el resto lo conforman camisas, cotonas, blazer, ternos y pantalones

Los Orellana, como muchos empresarios del área textil, se han mantenido a pesar de los bajos precios que ofrece la competencia en especial los comerciantes asiáticos que ingresan al país y brindan mercadería a valores muy accesibles. La competencia en la actualidad al tener tantos mercados en madurez, se ha vuelto muy directa y difícil. De allí que lo principal para mantenerse en el mercado es la innovación o la diferenciación, lo que es complicado conseguir y por lo tanto se necesita ser estratégico para tomar buenas decisiones. La continuidad de las empresas familiares se ve afectada directamente por las sucesiones o relevos en los directivos que en ocasiones les cuesta tener la madurez emocional para no involucrar en los negocios, los problemas internos familiares (Morales B. d., 2015).

Las relaciones interfamiliares, la diferencia de opiniones, la dificultad y el rechazo al cambio, son limitaciones que influyen en las empresas familiares que entran en un proceso de reemplazo de directivos. Estas limitaciones generan inestabilidad y poca confianza, provocando pérdida de clientes, un descenso en las ganancias y desorientación del consumidor referente a los productos que ofrecen

(Plut, 2009). En el caso de Guayaberas Orellana, se encuentra en la segunda generación de sucesión, pero ésta continúa aplicando las medidas establecidas en la generación anterior, en vez de centrarse en cambios actuales que vayan acorde a las nuevas tendencias y medios de alcance, este inconveniente se origina por la diferencia de opiniones entre el representante actual que busca realizar cambios y con el anterior que quiere mantener la situación de la empresa tal como está.

Según Hateley y Schmidt (1995), menciona que existen empresas familiares en las cuales los fundadores o primera generación se identifican con la cultura pingüino, quienes afirman que lo que a ellos les funcionó debe seguir funcionando por lo tanto pueden convertirse en personajes reacios al cambio. Esta realidad se evidencia claramente en la empresa Guayaberas Orellana.

El no definir cómo será la dirección de la empresa familiar Guayaberas Orellana, ha provocado ciertos cambios negativos en la situación tanto interna como externa de la empresa. En cuanto a lo interno, al no contar con un programa de planificación para la sucesión generacional llevó a la diferencia de ideales. El personal es uno de los afectados en el tema porque también se crean fricciones entre ellos. Un grupo que apoya los cambios y los que se sienten bien con lo actual, favoreciendo los métodos de siempre.

Todo lo antes mencionado, afectó la productividad de la empresa ya que en los últimos meses ha venido en descenso, provocando una pérdida de entre un 5% a 10% de la cartera de clientes, por retrasos en los plazos de producción y entrega de los productos, además de la falta de innovación en los métodos utilizados por la entidad y en los productos que ofrece. Esto se refleja en los últimos cambios en la página web de la empresa sobre tendencia en moda, la cual solo llegó hasta el 2016. La falta de actualización, investigación y una dirección que proponga nuevos objetivos y metas a seguir, son problemas que deben solucionarse de forma urgente antes de que afecte de forma más profunda la estabilidad de la empresa.

### **1.2.1. Formulación del problema de investigación**

¿Cómo mejorar la supervivencia de la empresa familiar Guayaberas Orellana?



### **1.2.2. Sistematización del problema de investigación**

¿Cuáles son los elementos teóricos que pueden sustentar un plan de gestión de las habilidades directivas?

¿Cuáles son las habilidades directivas que deben poseer los líderes de una empresa familiar?

¿Cuáles son las habilidades directivas competitivas que pueden gestionarse en los líderes de la empresa Guayaberas Orellana?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Diseñar un plan de gestión de las habilidades directivas necesarias que influyen en la continuidad de la empresa Guayaberas Orellana.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente la importancia de la gestión de las habilidades directivas en la supervivencia de las empresas familiares.
- Identificar las necesidades de formación y desarrollo para la sucesión en una empresa familiar.
- Diseñar una oferta de habilidades directivas efectivas basado en un plan de gestión para la empresa Guayaberas Orellana.

### **1.4. Justificación de la investigación**

Aproximadamente una de cada tres empresas familiares logra pasar exitosamente a la siguiente generación, por lo que también para ellas son contrarias las posibilidades de supervivencia como lo menciona (Handler, 1994). Los empresarios no planifican y ni siquiera eligen con tiempo a los sucesores que serán quienes los releven en sus cargos. En un estudio realizado por el Raymond Institute (2003), se determinó que sólo 42% de los propietarios que deja un negocio eligió un sucesor con un período no mayor a cuatro meses, causando que el cambio sea sin planificación y de una forma precipitada. Esto se confirma con los hallazgos del mismo instituto, el cual encontró que en Estados Unidos el 63% de las empresas

familiares carece de un plan estratégico y guían sus esfuerzos por acciones improvisadas.

Las empresas familiares se convierten en una forma de generación de empleo y forma de ingresos para el Estado. Éstas nacen como una idea bajo la concepción de un emprendimiento y a través del esfuerzo busca mantenerse y crecer en el medio donde se desarrollan, sin embargo, para que esto ocurra y se minimicen riesgos de pérdida y continuidad, deben estar sujetas a desarrollar un plan de gestión de habilidades directivas, que le permita identificar las fortalezas de un líder. Pereda, López, González y Santa Cruz (2014), afirmaron la temática de las habilidades en la que recalcan la importancia del desarrollo y despliegue de éstas, en cualquier trabajo o actividad, las cuales con los cambios en el mercado se tornan una mayor necesidad para los negocios.

De acuerdo con un estudio, García, Barradas y Gutiérrez (2016), mencionan acerca de la habilidades y conocimientos que un líder debe tener para un correcto desenvolvimiento de sus actividades a realizar; dentro de las habilidades se encuentran las directivas, cognitivas, técnicas y humanas, éstas son de gran beneficio el logro de los objetivos planteados de una empresa, empezando por la comunicación correcta con las personas encargadas.

Por otro lado agregó si un líder de una organización consigue establecer una relación de interacción y cooperación con el personal, logrará beneficios altos para la organización como alta productividad y satisfacción del personal, el logro de las metas se ve reflejado en la eficacia y eficiencia de las organizaciones, lo que a su vez denota el buen desempeño del equipo de trabajo, junto con las políticas, programas de desarrollo y cambios estratégicos que establece un buen directivo para la obtención de beneficios (García et al., 2016).

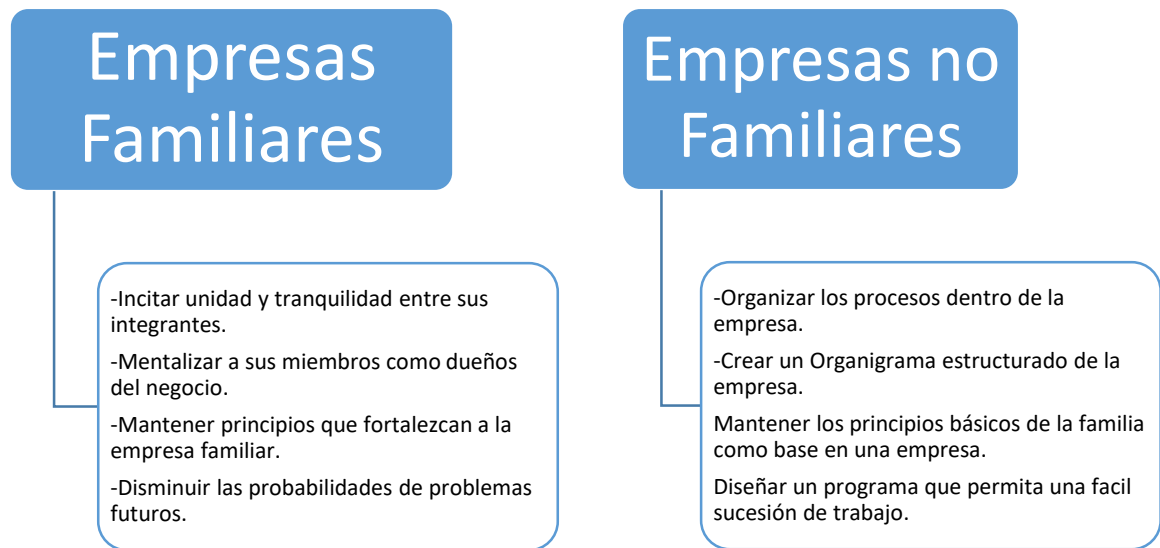
Según Goyal (2013), las personas con excelentes habilidades personales y directivas llegan a la cima de su eficacia personal, debido a que les permiten cumplir con éxito los retos que se le presentan a diario por los cambios constantes que se dan en el entorno. Por eso, el desarrollo de las habilidades de los directivos se

convierte en un punto relevante para la gestión de las organizaciones y su influencia positiva en el desarrollo.

Desde el punto de vista empresarial, la consultora y formadora de profesionales en dicha rama, Global Estrategias (2016), menciona que se necesita considerar el desarrollo de habilidades directivas porque éstas se vuelven en una ventaja competitiva que permite mejorar los procesos empresariales en las organizaciones, convirtiendo al recurso humano en un activo importante. En momentos de situaciones económicas complicadas de un país donde se comienzan a sentir afectadas las empresas y su permanencia corre riesgos, los directivos son los que están llamados a tomar decisiones racionales, eficientes y oportunas, las cuales deben ser basadas en el desarrollo de sus habilidades y de esta manera podrán administrar, dirigir y organizar todas las actividades que les competen.

Las habilidades directivas se convierten en un factor importante, por lo que las empresas deben contar con personas que sepan utilizarlas y desarrollarlas, de esas habilidades dependerá el rumbo de la empresa familiar. Según Martínez (2011), Debe existir congruencia entre el tipo de liderazgo que se emplea y la conducta de los colaboradores. Todo está en adaptar la forma de tratar no únicamente a cada colaborador, sino con cada departamento.

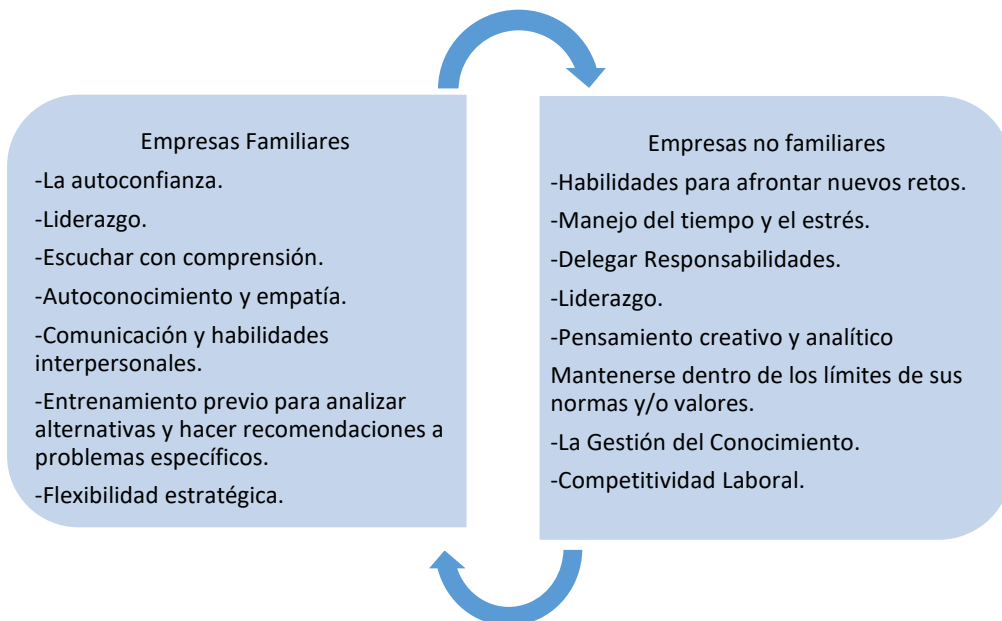
Para poder identificar las diferencias en los objetivos que buscan las empresas familiares con las empresas no familiares se presenta la siguiente figura:



**Figura 1 Objetivos que se buscan con el uso de sus habilidades según tipo de empresa.**

Fuente: (Vázquez & Guerra, 2016)

Según esta figura se puede determinar que las habilidades de una empresa familiar y no familiar son las siguientes:



**Figura 2 Habilidades de una empresa familiar y no familiar**

Elaborado por: Elena Villegas

Las empresas familiares y las diferentes habilidades que posean los directivos de estas entidades son de gran importancia para solventar diferentes aspectos de un determinado lugar e incluso un país, estos aspectos pueden ser: económicos, sociales, tecnológicos, entre otros. Dentro de estos se dará tanto énfasis a las relevancias económicas como sociales en las empresas familiares que sirven de soporte para una estabilidad organizacional.

Según Santamaría (2014), las empresas familiares son los elementos más efectivos en el desarrollo económico, generando puesto de trabajo, seguridad, oportunidad y progreso a los participantes activos y pasivos del proyecto familiar, a la comunidad y a la estructura económica nacional.

Este tipo de organizaciones se constituye en un colectivo muy importante en la economía de cualquier país. Para valorar su importancia, basta destacar que el 90% de la composición empresarial tiene origen familiar en el Ecuador. De acuerdo con un estudio realizado por Mera y Bermeo (2017), el 77% de las empresas más grandes del país son familiares, en la pequeña y mediana empresa es el 95%, generando el 51% del PIB del país. Sin embargo, las empresas influyen en la economía, pero son muy vulnerables a las condiciones de mercado y problemas de la familia, es por ello que se requiere analizar la problemática, siendo una de las principales causas la continuidad luego de cambios generacionales.

Además de esto, se toma en cuenta el pensamiento que se tiene de las empresas familiares que son solo negocios pequeños, análisis que no es cierto, puesto que existen grandes historias de éxito de empresas familiares que pasan de ser de una pequeña empresa a una mediana o gran empresa, influyendo de manera directa en la sociedad pues, además, de tener un negocio propio, no solo por la falta de empleo en el país, sino también se lo hace por la comodidad de ser su propio jefe y asegurar un mejor futuro para la familia del fundador.

Para poder regresar a la empresa Guayaberas Orellana por un buen camino es importante que el directivo defina claramente un estilo de liderazgo y que se base

en un conjunto de habilidades que permita ayudar al desarrollo del negocio, adaptándose a las necesidades del mercado.

La importancia de realizar este estudio radica en la necesidad que tienen las empresas familiares como en el caso de Guayaberas Orellana, de tener una guía o un plan que ayude en la correcta gestión de la dirección y desarrollo de las habilidades directivas en entidades de este tipo y que, a su vez, permita sobreponerse a las limitaciones que se generan en las mismas, garantizando la continuidad de las empresas familiares, puesto que los cambios son buenos siempre y cuando tengan visión a futuro y vayan acorde a lo que exige el mercado en tendencias y moda en el caso de la industria textil. Por lo antes mencionado se plantea la elaboración de un plan de gestión de habilidades directivas, Guayaberas Orellana.

## **1.5. Marco de referencia de la investigación**

### **1.5.1. Empresas Familiares**

Según (Lloret, 2012), la empresa familiar es aquella en la que la familia posee una participación accionaria suficiente para ejercer el control y/o tiene suficiente representación en los órganos de gobierno corporativo para influir en sus decisiones, pudiendo o no intervenir en la gestión del día a día. Además, la familia debe haber dado pruebas explícitas de que piensa traspasar la propiedad y sus valores empresariales a la siguiente generación.

Pillacela (2014) , se refiere a la familia como aquella que conforma la sociedad con propios medios económicos, en donde son los únicos beneficiarios directos de los bienes que genera la empresa, convirtiéndola en un sistema de administración autocrática y resistente al cambio. De acuerdo con la referencia de esta autora, la toma de decisiones de cambios en la empresa familiar se vuelve mucho más complicado, que una empresa tradicional, puesto que existen limitaciones dentro de éstas, y para poder romper estos patrones de resistencia al cambio, los directivos tienen que desarrollar las habilidades necesarias que les asegure el éxito en la organización.

De acuerdo con Bermejo (2015), se refiere a la empresa familiar como aquella que surge de una idea, una ilusión, un sueño de una persona, la cual se convierte, desde el momento de su creación, en una parte fundamental de la vida de éste, la empresa familiar nace como producto de la idea de una persona, que toma el riesgo de dar inicio para poder cumplir un sueño de vida.

En cambio, para González y Sánchez (2017), la empresa familiar es aquella organización comercial en la que la toma de decisiones es realizada por los miembros de una familia, que también resultan dueños de la empresa. Los dueños de la empresa o familia deben tener cualidades de habilidad directiva que les permitan administrar la empresa de manera positiva y mantener relaciones interpersonales con personas ajenas a la familia.

De estas proposiciones se puede destacar las teorías de los autores González, Sánchez y también de Pillacela quienes refieren a la empresa familiar como aquella en donde las decisiones las toma la familia que la crea o hereda. Son estas decisiones tomadas de forma emocional, anteponiendo los motivos personales más no profesionales, en la gran parte de las empresas familiares, lo que se constituyen como limitaciones de este tipo de entidad.

En cuanto al caso Guayaberas Orellana, al ser una empresa familiar tiene los problemas mencionados, la toma de decisiones aún debe pasar por la opinión de la directiva anterior, es decir, que aún no existe la confianza en la directiva actual, la cual no puede actuar sin la intervención de la generación anterior. Estas limitaciones que mencionaron tanto González como Pillacela, dan lugar a que en muchos casos, en las empresas familiares, existan diferencias de opiniones, por lo que, incluso, hasta las mejores ideas pueden ser cuestionadas por motivos personales, por superioridad o cuestiones de edad y experiencia.

La generación actual de Guayaberas Orellana vive lo que muchas empresas de este tipo suelen padecer, las decisiones la toma un familiar que normalmente es el de mayor antigüedad, cuando este tipo de acciones deben ser ejecutadas por la directiva en función y solo por ésta, porque es la que vela por los beneficios y la

supervivencia del negocio. Además este grupo que lidera está al tanto de las acciones y los cambios que debe realizarse para mejorar (Salgado, 2016).

Por tal motivo, la intervención de directivas anteriores no siempre es buena y mucho más si ésta decide imponer sus ideales a la situación que quiere o ha creado la nueva generación, debido a que ahora la responsabilidad del negocio recae en la nueva directiva, la cual debe estar preparada para direccionar la empresa familiar al éxito.

De acuerdo con Consultores Oc, (2012), para que la empresa familiar tenga éxito se debe tener en cuenta lo siguiente:

Tabla 1 Empresa sea exitosa

---

Empresa Triunfante

---

- Considera a tu negocio como negocio y a tu hogar como hogar.
  - Tener una Junta Familiar, en donde se establece que persona ingresa y que persona no ingresa a laborar, argumentando las políticas y reglas que se deben respetar ya sea con deberes y derechos que adquiera dentro de la empresa.
  - Considerar el ingresar a laborar a familiares políticos al desarrollo de actividades en la empresa.
  - No todos los miembros de tu familia tienen cabida en la empresa.
  - Los integrantes de una familia deben ser suficientemente profesionales para desempeñar una función operativa.
  - El tener a una persona o socio que no forma parte de la familia pero que busque obtener un beneficio para la empresa ayuda a una mejor toma de decisiones debido a que se aleja de la parte sentimental de la empresa familiar
  - Todos los integrantes de la empresa deben ser capacitados constantemente y debe existir un reconocimiento por los colaboradores destacados.
-



- 
- No dejar a la siguiente generación problemas que hoy no quieras resolver.
  - La correcta sucesión de una empresa familiar surge de la correcta selección del candidato idóneo para el puesto. En donde se debe pensar en beneficio de la empresa y no en beneficio a la parte sentimental de la empresa.
- 

Fuente: Consultores Oc., 2012

### **1.5.2. La sucesión en las empresas familiares**

La transferencia de la empresa de una generación a otra define a la organización como familiar (Ward, 1987). En origen, el fundador crea la empresa como un proyecto personal. Esta iniciativa obedece en muchas ocasiones a un deseo de independencia y autorrealización. Aunque en esta primera fase empresarial se cuente con el apoyo de la familia, es en el momento de la sucesión o la incorporación de los descendientes a la empresa cuando realmente se puede decir que es una empresa familiar. Entonces los familiares comienzan a interesarse más por la organización y pasan a verla como parte de su futuro, no solo como el proyecto personal del fundador (Suárez, 1998).

Como en toda empresa, se llega a un punto de necesidad en la que se debe revitalizar el negocio, puesto que los clientes tanto internos como externos lo demandan. Por lo que los directivos deben estar preparados en todo aspecto para afrontar los cambios de una forma eficiente, para lo que se debe desarrollar de manera adecuada sus habilidades, que no están presentes necesariamente en el bagaje del fundador, sino en la realidad en la que se desenvuelve la organización.

La realidad es que los empresarios deben tener las debidas capacitaciones que permitan que sus negocios sean prósperos y trasciendan por años en la industria, y los empresarios familiares no son la excepción. De acuerdo a Casado (2007), el 40% de las empresas familiares en Europa logran pasar de primera a segunda generación. Sin embargo, la cifra se reduce al 15% al pasar de segunda a tercera, y a menos del 10% de tercera en adelante. El modo de controlar la empresa cambia sustancialmente y las nuevas generaciones se encuentran con nuevas

dificultades. Según Gallo (1998), existen seis tipos de dificultades que se presentan en las empresas familiares y en la sucesión de éstas.

Tabla 2 Tipos de problemas en empresas familiares en proceso de sucesión

---

Tipos de problemas en una empresa familiar en proceso de sucesión

---

- Distanciamiento de la familia.
- Liquidez para los propietarios.
- Rendimientos de capital.
- Diferencias en los intereses de los propietarios.
- Dilución de la propiedad.
- Crisis duraderas en la estructura de responsabilidades.
- Diferencias en las modalidades.
- Cambios radicales sin sentido en la empresa.
- Desconforme con la sucesión por parte de los empleados.

---

**Fuente:** Gallo M., 1998

Los tipos de problemas mencionados son los que acosan a una empresa familiar en proceso de sucesión cuando no mantiene un orden estructural y una buena directiva, la importancia de que exista un orden para la sucesión y un tiempo de preparación de la generación siguiente es clave, debería ser así siempre, no es lo mismo una generación preparada a una generación que se le informa un cambio y no hace lo posible por mejorar o renovar conocimientos sobre la dirección de una empresa (Gallo M. , 1998).

Para la Escuela de Negocios Española (EAE, 2016), la sucesión familiar en una empresa de carácter familiar se suele realizar de una forma incorrecta debido a la falta de procesos o políticas para que ese proceso se dé exitosamente. Es de vital importancia el logro exitoso de este proceso de sucesión puesto que con ello se asegura el futuro de la empresa. Para ello se debe cumplir con una serie de obligaciones que permitan el desarrollo efectivo del plan a realizar que debe estar acorde a las necesidades de la empresa.

Ante esto la EAE (2016), indicó las características que son necesarias para los requisitos de una sucesión exitosa:

- Predecir: Tratar en lo menos posible que la etapa de sucesión se de en un proceso largo de tiempo.
- Organizar: Realizar un proceso a largo plazo, que permita el cumplimiento correcto de las fases.
- Formar al sucesor o posible sucesor: Debe tener conocimiento del negocio, contar con la formación correspondiente y sobre todo tener la actitud de líder para desempeñarse en el cargo asignado.

Sin embargo, para Almeida (2015), el proceso de sucesión no debe ser razón de conflictos emocionales ni mucho menos monetarios, sino como un ciclo normal. El gerente de una empresa familiar experimentará o conocerá a lo largo de su trayectoria al correcto o posible sucesor, que vaya enfocado a los resultados que se busca como empresa asumiendo las responsabilidades de dirigir la empresa familiar.

EL que quede a cargo de la empresa tendrá el conocimiento necesario para saber afrontar los retos que se le presenten en el desarrollo de sus actividades directivas. Por tal motivo. Lea (2015), afirmó que es necesario incluir una ayuda o guía externa, con la capacidad de formar al futuro sucesor con un estilo propio que cuente con una característica muy importante que es el liderazgo. Este proceso es de vital importancia puesto que de esta nueva persona que va a dirigir la empresa dependerá el futuro de la empresa familiar, es por eso que la parte emocional no debe estar de por medio en este proceso de una empresa familiar. Como resultado, la sucesión en las empresas familiares dejaría de ser un problema y más bien una oportunidad de desarrollar el negocio y llevarlo a un nivel superior.

En cuanto a Rodríguez (2016), afirma que las cualidades que debe tener un sucesor es la de motivación, el liderazgo y por supuesto la comunicación. Este autor propone pasos que deben seguirse para salir de la realidad de una empresa familiar:

Tabla 3 Sucesión exitosa de una empresa familiar

---

### Sucesión exitosa de una empresa familiar.

---

- Realizar un proceso de sucesión adecuado.
- Estudiar el negocio, la familia y factores externos.
- Establecer el proceso de sucesión como una política de la empresa.
- Ser tolerante y adaptable, a largo plazo.
- Tener criterio propio y para saber llevar una empresa.
- Tener poder de convencimiento y poder de solución de conflictos.
- Seleccionar al sucesor de acuerdo a sus conocimientos y habilidades.
- Ser guía para el nuevo sucesor y ser apoyo para su buen desenvolvimiento.
- Hacer partícipes a los colaboradores de la empresa en este proceso.
- Aceptar sugerencias ante posibles desajustes.

---

**Fuente:** (EAE, 2016).

A diferencia de los autores pasados, García (2016) enumeró algunas estrategias que han funcionado en empresas familiares en procesos de sucesión.

Tabla 4 Estrategias para realizar una exitosa transferencia salarial

---

#### Estrategias para realizar una exitosa transferencia salarial.

---

1. Crear un Consejo Familiar para facilitar el proceso.
2. Selección analítica del sucesor, centrada en la capacidad.
3. Contar con ayuda psicológica como apoyo para realizar el plan.
4. Formar una Sociedad de Negocios como facilitador de continuidad.
5. Retiro parcial para lograr una sucesión paulatina.
6. Manejo adecuado de las compensaciones, según principios equitativos.
7. Estructura de comunicación abierta para dirimir posibles conflictos.

---

**Fuente:** (García M. , 2016)

García apuntó que los procesos de sucesión se los debe manejar en equipo, debe estar de por medio el apoyo de la familia, los colaboradores de la empresa y los socios existentes para alcanzar las metas propuestas al finalizar cada proyecto o estrategia a realizar.

La Escuela de Negocios, Dirección y Administración de Empresas (ENAE) (2016), aseguró que un proceso de sucesión bien estructurado, genera tranquilidad en una empresa familiar disminuyendo la incertidumbre y sobre todo los conflictos dentro de la misma. Un proceso de sucesión que garantice la continuidad de la empresa como tal ya sea de un integrante de la familia o un integrante externo.

### **1.5.3. La empresa como escenario base de la profesionalización**

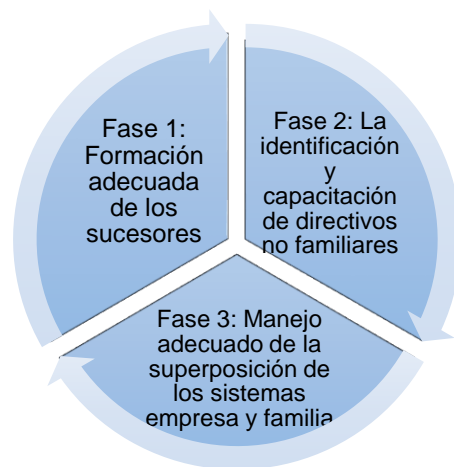
De acuerdo con Amat (2007), hizo referencia a las innumerables ocasiones en que la empresa y la familia se presenta como un solo individuo, manifestando la necesidad de diferenciar una de la otra para darle viabilidad a la supervivencia de la empresa, dejando los valores familiares como señal abierta hacia los objetivos, pero que no influyan de manera directa en la toma de decisiones.

El término de profesionalización involucra el cambio de la forma de pensar de los miembros de una familia empresaria que se encuentran vinculada a las actividades de la empresa, por un enfoque más empresarial, que significa transformar el negocio que empezó con el dueño fundador y buscar la forma que la empresa sea administrada por personas con un mejor perfil profesional sean o no familiares. Según Gómez, Betancourt y Zapata (2011), indicaron que la empresa familiar para enfrentar retos futuros exige a sus familiares que quieran ejercer rol directivo, que sea realizado con la máxima responsabilidad y profesionalidad, sobre todo, a partir de que el fundador se vaya retirando o no esté presente, puesto que los cambios siempre traen consigo situaciones favorables o desfavorables para la empresa, todo esto resultará a favor si la directiva siguiente está preparada para tomar el mando.

La EAE (2016), afirmó que un reto de la empresa familiar es transformarla a un más profesional, puesto que de esta manera se la está preparando para definir

planes que aseguren su continuidad y futuro. Contar con directivos que sean profesionales y con experiencia en definición de estrategias, que manejen herramientas y tengan ciertas habilidades, contribuirá a mejorar la competitividad de la empresa.

Gallo (2002), indicó que el proceso de profesionalización debe pasar por tres fases de la empresa, las cuales se ven a continuación:



### **Figura 3 Fases de profesionalización**

**Fuente:** Gallo M. (2002)

La primera fase implica la formación del familiar sucesor, esta etapa obedece a una labor que debe realizarse desde los inicios de la compañía, fomentando una cultura dentro de la familia que se base en la ética profesional, que sea como una razón de ser dentro de la empresa para subsistir en el tiempo.

La segunda fase plantea la necesidad de capacitar al personal no familiar o vincular a personas externas para que ocupen cargos directivos basados en el profesionalismo y valores que demanda la familia propietaria de la empresa.

La tercera fase sustenta la formación de un lazo familia-empresa en donde reduzca los conflictos dentro de la empresa, es necesario incluir protocolos empresariales que formalicen la gestión y obligación que tiene cada integrante de la familia en la empresa; aquí se encasilla un plan de sucesión.

Según Rivera (2013), el proceso de sucesión es un punto muy importante debido a que con ello se logra que la empresa tenga rentabilidad en el mercado y por consiguiente genera aportaciones a la economía del país. Es por eso que existe la necesidad de mejorar y establecer estos planes de sucesión debido a su alto aporte que la empresa realiza, ya sea generando plazas de trabajo o mejorando la economía de un país

#### **1.5.4. Gestión de habilidades directivas.**

Al hablar de gestión de habilidades directivas se debe tomar en cuenta los dos términos claves que conforman esta frase. La primera que es la gestión y la segunda que se refiere a las habilidades directivas, las cuales son muy importantes. Según Heredia (2017), señaló que la gestión es la administración de todos los recursos que permitan poder lograr los objetivos que se han planteado, sin importar si dichos recursos son públicos o privados. Para lograr que una administración se realice correctamente es necesario que existan personas capaces que direccionen los proyectos de los colaboradores, para así poder tener resultados favorables para la empresa familiar Guayaberas Orellana.

Otro autor Bermúdez (2017), refiere a la gestión como todas las acciones que logren de manera correcta realizar alguna actividad, es decir que son todos los procesos que tienen como finalidad el resolver algún tipo de problema o poder llevar a cabo un proyecto, por ende se lo puede considerar como la administración de una empresa porque dirige todo los procesos dentro de esta.

Al tener conocimiento de cómo definen el término gestión, diferentes autores, es necesario la vinculación del segundo término, habilidades, que da paso al significado completo que se quiere derivar. El famoso sitio de consultas científicas Humanus Consulting (2016) declaró que, las habilidades directivas son todas las características, el conocimiento y las fortalezas que un individuo tiene que le permite poder realizar tareas administrativas de manera correcta, además de poder dirigir a una empresa y ser considerado un líder en dicha organización.

En cambio, Sánchez (2015), hizo referencia al tema, como la disciplina de la planificación, organización y gestión de los recursos para lograr tanto los objetivos

generales del proyecto como sus objetivos específicos. Un proyecto es un esfuerzo temporal, con un comienzo definido y un final, llevado a cabo para alcanzar las metas y los objetivos particulares, por lo general para producir un cambio beneficioso o valor añadido, la orientación es fundamental para lograr estos cambios y valores, y esto a su vez dependerá siempre de tener las habilidades necesarias para poder gestionar de manera correcta la organización como es el caso de Guayaberas Orellana.

La Asociación Española para la Calidad (AEC) (2016), refiere que para ser un buen líder es necesario formar ciertas capacidades que permitan ejercer que manera correcta las funciones de un cargo, junto a esto, el tener conocimiento de dirección de empresas y saber manejar distintos tipos de software, dispositivos e incluso habilidades como la motivación, la transmisión de información y la gestión de dispositivos, logran un mejor funcionamiento para la entidad. Esto es fundamental para fomentar un ambiente digno de trabajo en el cual el personal se sienta identificado con la empresa y bien representado por una persona a quien consideran un líder, he ahí la importancia de las habilidades directivas en una persona que tiene a cargo a un equipo de trabajo.

El nivel de dificultad es más alto cuando se trata de tener habilidades directivas en un proceso de reestructuración de la dirección de una organización, puesto que las ideas o los fines pueden variar y depende del nuevo director ser considerado un líder o un jefe, todo esto demostrando las habilidades que posee para llevar por buen camino la empresa.

Según el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) (2016), mencionó que las organizaciones públicas o privadas enfrentan escenarios con mucha dificultad, puesto que existe un gran competencia donde la diferencia es mínima en característica del producto, esto provoca que tanto la directiva como los colaboradores, principalmente los de rango elevado muestren un desempeño eficiente actualizado acorde a la globalización, innovación y que puedan adaptarse a los distintos cambios que sufre el mercado, por ende, deben estar en constante



actualización de conocimiento y capacidades para ser competitivos y les permita liderar correctamente los equipos de trabajo y la organización en general.

Estas capacidades necesarias para el buen manejo de la empresa son el desarrollo de actitudes y valores, la interacción con el personal, la transmisión de conocimientos, el dirigir equipos eficientemente, etc. (INAP, 2016).

También se debe recalcar que la realización de los planes que efectúa una directiva, siempre deberá ser gestionada de principio a fin, puesto que cualquier descuido no es aceptable porque puede provocar desajustes en la planificación, de allí que la gestión de habilidades directivas y de la empresa, deben hacerse por obligación, tanto para poder direccionar por buen rumbo a la empresa, como para verificar que las habilidades de la dirección sean las correctas y que la toma de decisiones de estos sean medibles y con justificaciones para beneficio del negocio familiar (GameLearn, 2015).

Thompson (2015), indicó que la gestión de un negocio trata de poder sobrellevar la dirección de esta hacia metas u objetivos medibles y cuantificables en un lapso de tiempo definido, en donde la planificación de tareas a realizar, debe tratarse como tema de suma importancia, cumplirlas como se estipulen y manteniendo los recursos que posee la empresa en un adecuado orden, para que la dirección sea eficiente y cumpla con la planificación establecida y solo sea modificable cuando exista cambios repentinos en el mercado, para lo cual, es necesario estar atentos. Para poder lograr esto sin problemas, se necesita de una buena administración y, por lo tanto, de una gestión que controle esta administración y sea la gestora de las formas en cómo se lleva la empresa. Este autor indicó que no se trata de controlar a la directiva, sino más bien de evaluar y observar el rendimiento de las habilidades de estos y determinar si dichas habilidades son las necesarias para la empresa.

En cambio ENAE (2016), indicó que al hablar de gestión de habilidades, se refiere a la orientación y al manejo de éstas, así como la utilización de dichas habilidades para la guía y liderazgo de una empresa, la importancia de gestionar tanto los recursos humanos como las habilidades directivas de los ejecutivos, yace

en que estos deben contar con la comunicación necesaria, la comprensión justa, y la determinación de siempre ir más allá de lo que pueden lograr, todo con el fin de mejorar ciertos aspectos de la empresa, o simplemente de ser los mejores en lo que hacen.

#### **1.5.5. Habilidades directivas**

Las habilidades juegan un rol muy importante dentro de una empresa, ya sea familiar o no familiar. Dentro del presente proyecto se hace énfasis en ellas porque son las que determinan la continuidad de una empresa. De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (RAE) (2012), la habilidad es la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. En las empresas se vuelve indispensable la capacidad y disposición de las personas para el desarrollo laboral de diversas funciones. De acuerdo con Whetten y Cameron (2005), afirmaron que las habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros.

La habilidad, de acuerdo a Madrigal (2009), es la capacidad de una persona que ha realizado actividades que han permitido el desarrollo de conocimiento y destrezas, donde dicha experiencia permite alcanzar resultados de manera eficiente y con esfuerzo mínimo de tiempo y economía. Desde esta concepción se puede decir que la habilidad implica una combinación de conocimientos para desarrollar un trabajo de una manera efectiva y eficiente. Por otro lado, Robbins (2004), mencionó que el Centro de Liderazgo Creativo estima que más de la mitad de los gerentes y administradores tienen algún tipo de dificultad en las relaciones con la gente, una encuesta de la Revista Fortune reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales.

El compromiso y esfuerzo de todos los integrantes de la familia hacia la prosperidad del negocio familiar debe ser real, debe existir unificación entre familiares para que el negocio pueda desarrollarse de manera correcta y con proyección a futuro para que exista la probabilidad de paso a generaciones por venir, por ende, el ser estratega en la planeación de la entidad ayuda a conseguir las metas propuestas y direccionar hacia un buen camino al negocio familiar. Para

Carlock y Ward (2003), el hecho de seleccionar una planeación correcta que permita que las estrategias sean las adecuadas es indispensable en un negocio familiar, además esta debe estar basada a lo que requiere el mercado, con un toque de originalidad, creatividad e incluso innovación, algo que es difícil pero no imposible de conseguir. Esta estrategia debe poder cumplir con los requerimientos de la empresa, es decir, a la situación que vive el negocio familiar, por ende, de esta se basa el futuro del negocio y los pasos a seguir para poder alcanzar los objetivos propuestos en donde el diseño de procesos participa en gran parte de la estrategia porque de esta depende que exista un proceso adecuado en las decisiones que se tomen en el negocio familiar.

Según Urey (2008), en el libro referente a las acciones que debe tomar un directivo para la sucesión del puesto de director, aseguró que para poder contender el proceso de sucesión que existen en las empresas familiares, es necesario cumplir con los siguientes elementos:

Tabla 5 Elementos a tomarse en cuenta en la sucesión de empresas familiares

<b>Elementos a tomarse en cuenta en la sucesión de empresa familiares</b>	
<p>Sucesión de Bienes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación del capital con que se cuenta.</li> <li>• Integrantes familiares ya sea por grado de consanguinidad o por parentesco político.</li> <li>• Posibilidad de herencia.</li> </ul>	<p>Sucesión de directiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución del ambiente laboral.</li> <li>• Dificultad del negocio.</li> <li>• Origen de competencias propias de la empresa.</li> <li>• Capacidades y experiencia del sucesor.</li> </ul>

**Fuente:** Urey (2008).

Con respecto a la situación de los directivos de las empresas familiares, Rivera (2013) afirmó, que en un negocio familiar puede darse el hecho de que exista situaciones difíciles de manejar, y esto puede deberse a los sistemas existentes que se ven involucrados en una empresa de este tipo, como lo son la propiedad, la familia y la gestión administrativa del negocio, en donde existe parentesco en los

cargos, por ejemplo, una persona puede ser tanto familiar como el dueño y a su vez quien gestiona los procesos del negocio, provocando situaciones de complejidad.

Por tal motivo, es necesario que los intereses que existen en los tres sistemas sean acordes a la planificación de la empresa y a las estrategias, es decir, que exista compatibilidad entre estos, para poder evitar posibles conflictos por diferencias de mentalidad o visión.

De acuerdo con García et al., (2016), para que el directivo de cualquier empresa y organización tenga un excelente desenvolvimiento en el cargo asignado, debe manejar, desarrollar y poner en práctica todas las capacidades interpersonales, de liderazgo y sociales que haya experimentado. Las otras habilidades que se presentan son complementarias, lo que llevará al directivo a contar con el perfil ideal para su desempeño. En la figura aparecen las principales habilidades que se requiere conocer y desarrollar para el mejor desempeño en la dirección.

Tabla 6 Habilidades y alcance de un director organizacional

<b>Habilidad</b>	<b>Alcance</b>
Técnica	Ejecución de actividades
Interpersonal	Capacidad para colaborar en un equipo de trabajo, siendo cooperativo y resolviendo necesidades para cumplir con las metas propuestas
Social	Acciones hacia con los demás, el cómo se incluye en la sociedad.
Académica	Desarrollo de análisis, comparativas y desenvolvimiento crítico.
Innovación	Formulación de ideas diferentes, de carácter único.
Práctica	Desarrollo y aplicación de hábitos correctos de trabajo.
Física	Flexibilidad, buena salud, ejercitado, independiente.
Pensamiento	Generación de ideas, de conocimiento, intención de aprender.
Directiva	Dirección, trabajo en equipo, organización.
Liderazgo	Motivación e inspiración, trabajo en equipo, guía de mejoras.
Empresarial	Identificación de ideas de negocio, análisis de situaciones.

**Fuente:** García et al. (2016)

Robbins (2011), planteó el curso de Habilidades Interpersonales para Managers, siendo éste uno de los más populares y demandados. Muchas personas reconocen que saber manejar la contabilidad, el marketing, la producción, o los abastecimientos no es suficiente. Conocerse a sí mismo y como se puede trabajar mejor con otros, liderar subordinados, resolver conflictos, implementar cambios, son tan o más importantes que saber manejar su propio negocio.

A esto se puede agregar que la buena dirección permitirá a futuro el crecimiento y desarrollo de la empresa, la cual también depende de diversos factores que pueden ser internos o externos. Entre los factores internos están el cómo motiva a los demás, la edad con la que cuenta además del tamaño, a su vez el cómo direcciona el conocimiento en la empresa y las inversiones en la propiedad y el cómo se estructura. Entre los factores externos se pueden mencionar algunos relativos al entorno sectorial como pueden ser los competidores, clientes y proveedores, otros autores llaman a estos entornos específicos, y otros de nivel superior o macro entorno. En cambio, los avances de la tecnología como que cosas buscan las personas o demandan, cambia con frecuencia y se debe adaptar a los cambios necesarios para cumplir con estos, además el apoyo del gobierno en os negocios y emprendimientos, como el acceder a créditos, depende mucho de la situación del país (Blázquez & Dorta y Verona, 2006).

Se puede decir que las ventas pueden ser uno de los factores que permiten conocer el crecimiento empresarial; este factor es variable y muchas de las veces depende de los gustos y preferencias de compra de los clientes; se debe relacionar la imagen de la empresa con la Responsabilidad Social, logrando con ello el posicionamiento, la lealtad de los clientes y la identificación con la marca en la que opera la organización, factores que sin una buena habilidad directiva, serían imposibles de alcanzar.

Según Drucker (1999), la mayor parte de las personas creen saber qué es lo que hacen bien, pero suelen equivocarse. Es más frecuente que sepan lo que no hacen bien y aun en esto suelen equivocarse. Hay una sola forma de averiguarlo, el

análisis de retroinformación (feedback) que consiste en adquirir una decisión clave, o se realiza una acción importante, uno escribe lo que espera que suceda.

Por otro lado, Jiménez (2014), ex Director del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED), comentó acerca de las habilidades relacionadas con la Gestión del Cambio que se refieren a un conjunto de procesos que favorezcan la rapidez de respuesta de la organización a las modificaciones que se desarrollen en su entorno, a la introducción de nuevas tecnologías, procesos y nuevos enfoques. Un aspecto muy vinculado con esto es el hecho de que cualquier cambio por pequeño que sea, lleva siempre implícito su contrapartida, la “resistencia”, que puede convertirse en una oportunidad si se maneja adecuadamente.

De acuerdo a Mondragón (2014), basado en el artículo de las 10 habilidades de Alexis Jiménez Director de CETED, se refirió acerca de la problemática que tienen los directivos los cuales pueden ser buenos comunicadores, pero sin un enfoque estratégico el impacto esperado será muy limitado. Para ser efectivo en el manejo de conflictos y en el trabajo en equipo, los directivos deben saber escuchar y transmitir en forma convincente las ideas, ellos podrán concebir una visión y estrategias muy consistentes, pero si no saben liderar y motivar a la gente, es difícil que logren convertirlas en resultados.

Según Mintzberg (2012), para poder plantear que tipo de habilidades debe tener un directivo, se enfocó en el papel que debe cumplir un gerente, basado en la interpersonalidad y en la jurisdicción para la toma de decisiones del individuo, en el que destacan las característica siguientes: ser líder, ser un enlace entre departamentos, difusor de ideas, emprendedor, sin miedo al cambio y asertivo con las decisiones para la solución de problemas.

Así también Koontz (2004), afirmó que se pueden considerar como habilidades administrativas para el ejercicio de la función directiva, las siguientes:

- Habilidades técnicas, las cuales involucran el conocimiento y experticia en determinados procesos, de tal manera que pueda hacer uso de técnicas y de herramientas necesarias para cumplir con totalidad las ocupaciones del cargo.

- Habilidades humanas, son las maneas en que el individuo se comunica con los demás. Un gerente intercambia y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- Habilidades conceptuales, relacionadas con la formulación de ideas, la comprensión de relaciones abstractas, el desarrollo de nuevos conceptos y la resolución de problemas en forma creativa, etc.

En cambio, en publicaciones más recientes, se puede notar tipos de habilidades directivas más simplificadas a los que mencionó el autor anterior. De acuerdo con Ortega y Aguilar (2010), se refieren a las habilidades necesarias en un directivo y la importancia de cada una, entre las cuales destacan las habilidades interpersonales, sociales, de saber escuchar, de liderazgo, de análisis para solución de conflictos. Es necesario entender la importancia de cada una de estas habilidades, por lo tanto, se trabajará con tres de estas habilidades (Habilidades Interpersonales, Habilidades Sociales y Habilidades de Liderazgo) que serán de beneficio para la empresa que se refiere este proyecto.

#### **1.5.5.1. Habilidades interpersonales**

Las habilidades interpersonales permiten tener mejor comunicación con otras personas. Según Madrigal (2009), estas habilidades permiten la interacción entre personas, por ende una buena comunicación que logra un adecuado trabajo en equipo, donde todos cooperen con los conocimientos y cumpliendo correctamente las actividades a realizar, lo que es importante en una directiva que busca el trabajo en equipo.

En cambio, para Benaiges (2010), las habilidades interpersonales influyen mucho en la forma en cómo interactúan las personas, porque permite que la trasmisión de información entre personas sea mucho mejor. Estas habilidades hacen referencia a aquellas destrezas que son necesarias no solo en los directivos, sino que estos también las buscan en el personal o en posibles candidatos para nuevos puestos de trabajo.

De acuerdo a Page Personnel y Portgas (2016), las habilidades interpersonales o también conocidas como no técnicas, son habilidades transferibles que se pueden utilizar en diferentes tipos de puestos de trabajo. Son cualidades personales y actitudes que pueden ayudar a un candidato a trabajar bien con los demás y hacer una contribución positiva a la organización, esto es indispensable en procesos de cambio como es el caso de Guayaberas Orellana, que al relevar la siguiente generación, no ha logrado realizar cambios en la entidad, ni dirigir de manera adecuada debido a las limitaciones actuales en la empresa.

Según la Universidad Internacional de Valencia (VIU) (2017), entre las habilidades interpersonales que se pueden destacar están la empatía, el liderazgo, la inteligencia emocional, la sociabilidad, la dirección, supervivencia, la negociación, la motivación, asertividad, la resolución de conflictos, la delegación, la capacidad de trabajo en equipo, la capacidad de aprender del pasado, la comunicación y la toma de decisiones. Para realizar el análisis de habilidades se tomará en cuenta las siguientes habilidades: liderazgo y sociabilidad.

#### **1.5.5.2. Habilidades Sociales**

Según Benaiges (2010), afirmó que la clave para poder mantener una comunidad interpersonal es el ser sociable, puesto que es clave en el proceso de comunicación y de apoyo en equipo, además de permitir intermediación en los problemas internos de la empresa y ayudar a la solución de las mismas. En el caso de la empresa familiar Guayaberas Orellana, es necesario este tipo de habilidad que permite una mayor comunicación y facilidad de comentarios, los cuales pueden ser de utilidad al momento de escuchar opiniones que sean de beneficio para la organización y de aportar con ideas sin temor al rechazo.

Este tipo de habilidad, según Portgas (2016), se asemeja mucho con las habilidades comunicativas puesto que son de importancia en los puestos de trabajo y se pueden evaluar desde varios aspectos sencillos como la carta de presentación de un individuo. Las habilidades de comunicación y sociabilidad se pueden evaluar durante una entrevista, charla, reunión de negocios, email, o cualquier contacto en



donde se necesita expresar algo, entran estas habilidades sociales que permitirán un mayor entendimiento de lo que se quiere dar a entender.

La calidad de este tipo de relación, mantiene un soporte muy básico pero que es muy difícil de conseguir, puesto que muestra un nivel de satisfacción de vida mucho mayor en comparación a quienes no manejan las relaciones interpersonales. Por esto las habilidades sociales son inherentes a la personalidad de los individuos, estas pueden ser virtudes tales como la empatía, la amabilidad, el abrirse a los demás, no tomar en cuenta comentarios ofensivos, ser uno mismo donde sea y en todo momento, no prejuizar, no dar un veredicto sin antes comprobar personalmente algún acontecimiento, entre otros (Calvario, 2016).

#### **1.5.5.3. Habilidad del Liderazgo en una empresa familiar**

El liderazgo es una relación interpersonal dinámica, y para desarrollarla se requiere de ciertas habilidades que el mismo gerente puede fomentar o descubrir en su ejercicio, ya sea como líder o como directivo. El Liderazgo se integra a la motivación para que el directivo logre junto a sus colaboradores alcanzar la visión, metas y objetivos que se haya propuesto la empresa. Por otra parte, para motivar a los demás es necesario, que el gerente sea capaz de equilibrar y descifrar los factores que pueden ser de más influencia en la motivación de sus colaboradores.

Kotter (1999), aseguró que no existe una definición generalmente aceptada del liderazgo, este autor definió el liderazgo como el dirigir a las personas, de ser una guía para bien, que permita el cumplimiento de objetivos y la satisfacción del grupo por lo obtenido. Un liderazgo eficiente se lo define como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo.

Bennis (2008), planteó que uno de los problemas que enfrenta una empresa familiar para reconocer los talentos y cualidades de liderazgo es que no se está consciente de los mitos acerca de los líderes que pueden estar dando forma a creencias. Después de analizar algunos mitos como: el líder nace, no se hace; los líderes están en la cúspide de las organizaciones; los líderes son carismáticos, entre otros, Bennis llega a la siguiente conclusión: Convertirse en líder no es fácil, como convertirse en doctor o poeta tampoco y cualquiera que diga lo contrario está

engañándose a sí mismo, pero aprender a liderar es mucho más fácil de lo que muchos piensan, porque cada uno posee capacidades para el liderazgo. De hecho, cualquiera puede señalar alguna experiencia de liderazgo.

Para relacionar los términos de empresa familiar con liderazgo, se debe destacar que el líder en una empresa familiar no tiene que ser el mismo que el líder familiar, pero en ambos casos, éste debe conseguir coherencia familiar, para evitar conflictos procedentes del vínculo familiar, por lo que debe hablar y escuchar a los miembros de la familia, además, debe conseguir que el negocio sea estable (Morales O. , 2010)

Landsberg (2015), mencionó un aspecto relevante donde puntualiza que es necesario separar la empresa de la familia, dos organismos que se deben manejar de forma independiente y puntualiza que hay que tratar a la empresa como empresa y a la familia como familia. Actualmente se piensa que es mejor desarrollar conocimientos y habilidades administrativas, pero también se debe pensar en las habilidades familiares.

#### **1.5.6. Fortalezas de un líder**

Según Izarra (2014), mencionó las fortalezas que tiene un líder nato como la habilidad de influenciar a otros, además de ser alguien con mentalidad positiva que se hace rodear de gente con actitud positiva y competente, igual o más que él o ella misma. Un líder tiene una alta inteligencia emocional que le permite llevarse bien con las personas y el equipo de trabajo al punto de poder articular una visión clara y que todos se identifican con él, cabe recalcar que también se da a notar como una persona sencilla y con altos valores éticos.

Para poder considerarse un líder es necesario que la persona cuente con un listado de capacidades que permitan direccionar a un conjunto de personas y que dichas capacidades se hayan adquirido con la experiencia y el estudio. Por ende, la preparación es importante además de la integridad que posea como persona, y el manejo que tenga en situaciones donde se deba dar soluciones (America Economía, 2015). De acuerdo con Harvard (2015), declaró que para que una persona preparada sea considerado un líder, debe cumplir con estas características.

Tabla 7 Habilidades que debe tener un director de empresa familiar

<b>Habilidades Interpersonales</b>	<b>Habilidades de comunicación y sociabilidad</b>	<b>Habilidades de liderazgo</b>
1. Desarrolla elevada integridad y honestidad.	1. Conecta el grupo con el mundo exterior.	1. Tiene un enfoque de estrategia.
2. Innova.	2. Analiza situaciones y soluciona problemas.	2. Tiene la iniciativa.
3. Toma la iniciativa.		3. Es fuente de inspiración y ayuda a mejorar la calidad de trabajo.
4. Practica el autodesarrollo.	3. Se comunica frecuente y convincentemente.	
5. Promueve la obtención de resultados.	4. Construye relaciones.	
6. Desarrolla a otros.		
7. Colabora y trabaja en equipo.		

**Fuente:** (Harvard, 2015).

Estas características son indiscutibles rasgos que tiene un líder, los autores han estudiado a fondo a grandes personajes ejemplos mundiales de éxito y liderazgo, y destacan estas características como las fortalezas de un director excepcional con proyección a futuro.

Según Innova (2017), ser jefe y ser líder no necesariamente son sinónimos estos términos suelen confundirse entre sí, pero existe una diferencia clave entre estos, puesto que alguien a quien se considera jefe es una persona que busca resultados pero sin poner mucho de parte, sin motivar a los colaboradores y busca lograr todo de manera obligatoria, a diferencia de un líder que busca que los colaboradores se identifiquen con la empresa y esto influya en la colaboración de los equipos de trabajo y en la competencia sana entre colaboradores, por ese motivo un

líder piensa en los empleados y en el bienestar de estos y que a su vez respondan positivamente hacia los proyectos de la empresa.

El tener un cargo donde se necesite actitudes de líder requiere mucho más que solo tener un buen sueldo, y ser quien dirija a los demás, puesto que se debe tener principios como: valentía, humildad, responsabilidad, comunicación, honestidad, convicción, colaboración, alineación del equipo y organización.

## **CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO**

### **2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación**

El desarrollo de este trabajo de investigación está basado en una investigación de campo, específicamente exploratoria y descriptiva.

La investigación de campo es la que se aplica para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El/la investigador/a trabaja en el ambiente natural donde conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que se obtendrán los datos más sobresalientes para ser analizados, en este caso el proyecto se realizará en la empresa Guayaberas Orellana.

Es exploratorio debido a que permite auscultar, exponer y entender el panorama general del problema planteado con el fin de generar una propuesta de mejora basada en el estudio de fuentes primarias y secundarias; como encuestas o entrevistas con persona con conocimientos del tema, tales como; expertos y consultores en administración de empresa y empresarios. Adicionalmente este tipo de investigación no necesita delimitar una muestra, sino que queda a libre albedrío del investigador seleccionar la muestra, objeto del estudio.

Es descriptiva debido a que se analiza, interpreta, cuantifican datos estadísticos de las encuestas realizadas a los colaboradores de la Guayaberas Orellana, de esta manera se puede especificar las propiedades, características y perfiles de los directivos, de acuerdo a la opinión de los trabajadores de la organización.

### **2.2. Métodos de investigación**

Los métodos utilizados para este proyecto de titulación son cualitativos y cuantitativos, por lo que se puede decir que es una investigación mixta. Los estudios cualitativos contribuyen a identificar los factores importantes que deben ser analizados para que fundamenten la investigación para lo cual se generan

entrevistas de profundidad que permitirán dar alcance a esta gestión. En el caso del estudio cuantitativo consiste en la utilización de los símbolos numéricos que se utilizan para la exposición de los datos provenientes de un cálculo o medición, para lo cual se utiliza la encuesta, que genera datos que luego deben tabularse para producir datos cuantitativos.

Tabla 8 Técnicas de recolección

<b>Objetivos</b>	<b>Técnica de recolección</b>
Determinar mejores prácticas que permitan el desarrollo de las habilidades directivas para la continuidad de las empresas familiares	Entrevista/Encuesta (cualitativa)
Identificar las necesidades de formación y desarrollo para la sucesión en una empresa familiar	Entrevista/Encuesta (cualitativa)
Diseñar un plan de gestión de habilidades directivas que permita la supervivencia de las empresas familiares	Entrevista/Encuesta (cualitativa)

**Elaborado por:** Elena Villegas

## 2.3. Unidad de análisis y población

### 2.3.1. Unidades de análisis

Para el presente proyecto se identifican tres unidades de análisis:

Colaboradores de la empresa, mayores de 18 años que trabajan en la empresa Guayaberas Orellana en las sedes de Garzota y Centro, quienes podrán expresar cuál ha sido su experiencia trabajando en una empresa familiar y cómo ha sido su desempeño.

Directivos de la empresa familiar, quienes permitirán con sus respuestas conocer más al fondo la forma de dirigir, controlar y liderar de los directivos, basado en sus resultados se podrá definir las habilidades idóneas de un líder familiar y su forma de medición.

Experto en el área de empresas familiares, quien con sus conocimientos y experiencia en el sector ayudará con consejos prácticos para desarrollar estrategias oportunas que se apliquen en la propuesta, generando un amplio impacto en la gestión de Guayaberas Orellana.

### **2.3.2. Población**

En base a las unidades de análisis se define la población adecuada para este proyecto de titulación:

Tabla 9 Población

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Directivos	5
Colaboradores	63
Experto	1

**Elaborado por:** Elena Villegas

Las tres poblaciones antes mencionadas tienen relación directa con el objeto de estudio, a través de los cuales se obtendrá información idónea que sustentará la investigación.

### **2.3.3. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información**

Las fuentes utilizadas en esta investigación son primarias y secundarias. Las primarias son las personas miembros de la directiva sean familiares y no familiares, colaboradores, personal clave dentro de la empresa y especialistas del área. Las secundarias se refieren al material bibliográfico relacionado con la gestión de empresas familiares, marketing, finanzas, estadísticas, boletines oficiales, entre otros.

Para este estudio se ha definido utilizar las técnicas de investigación: encuesta y entrevista. Mediante una entrevista dirigida a los directivos, se recopilará información integral sobre la realidad del negocio y su forma de dirigir la empresa, abarcando temas de relevancia como objetivo del negocio, roles, comunicación, toma de decisiones, incorporación de familiares, sucesión en el poder,

profesionalización, conflictos, temas tabúes y proyección futura. Adicionalmente, se generará una entrevista dirigida a un experto en empresas familiares quien será de gran aporte para establecer estrategias que permitan potencializar las habilidades directivas.

Con los resultados obtenidos de las entrevistas se podrá llevar a cabo una propuesta idónea que cumpla con los criterios de la empresa en búsqueda de mantener la sostenibilidad del negocio. Para generar la entrevista se usará un cuestionario de preguntas abiertas que permita recopilar información de forma profunda y detallada. Así también la finalidad de realizar la encuesta es para obtener información acerca de lo que opinan los colaboradores de la empresa en relación a la gestión de alta dirección y su sentido de pertinencia hacia Guayaberas Orellana. Esta investigación cuantitativa permitirá detectar parámetros relevantes a considerar en el plan de medición de habilidades directivas. Para la elaboración de la encuesta se utiliza como instrumento un cuestionario de preguntas cerradas con elecciones múltiples.

#### **2.4. Tratamiento de la información**

Se procesará la información obtenida a través de herramientas de informática: Paquete office, bases de datos, software SPS.



## CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 3.1. Análisis de la situación actual

Dentro de este punto se tomará en cuenta el resultado de cada método recopilatorio de información que se usó para recabar la misma.

#### 3.1.1. Análisis de la encuesta establecida a empleados de la empresa Guayaberas Orellana.

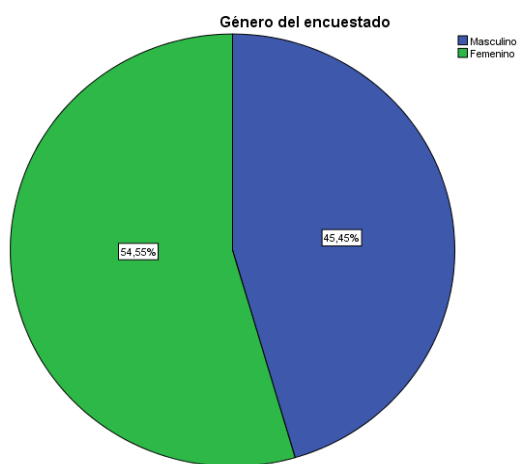
**Objetivo:** Conocer la percepción que tienen las personas con respecto al trato de los directivos y a las prácticas que se realizan en la empresa Guayaberas Orellana.

##### 3.1.1.1. Tabulación de: Información general

**Tabla 10 Género.**

Género del encuestado		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	20	45,5	45,5	45,5
	Femenino	24	54,5	54,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Elaborado por: Elena Villegas



**Figura 4 Género del Encuestado.**

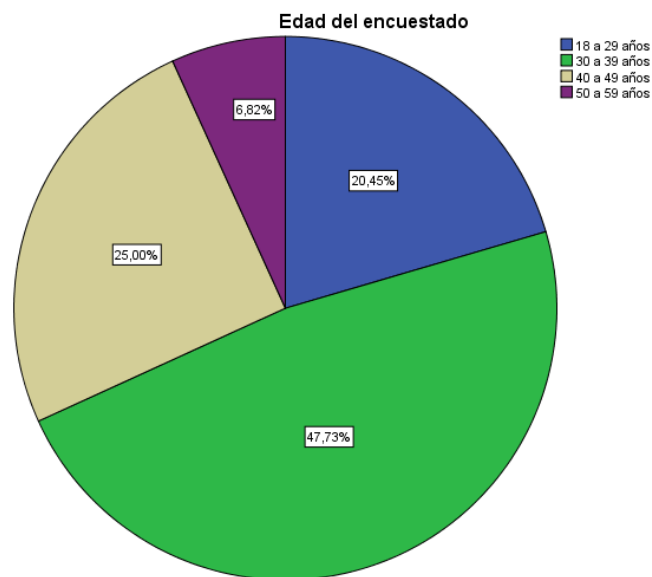
Elaborado por: Elena Villegas

En la figura, se puede observar que el mayor porcentaje de las 44 personas que fueron encuestadas en la empresa Guayaberas Orellana son del sexo femenino (54.55%), mientras que el porcentaje restante representa al sexo masculino (45.45%).

**Tabla 11 Edad**

Edad del encuestado		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	18 a 29 años	9	20,5	20,5	20,5
	30 a 39 años	21	47,7	47,7	68,2
	40 a 49 años	11	25,0	25,0	93,2
	50 a 59 años	3	6,8	6,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Elaborado por: Elena Villegas



**Figura 5 Edad del Encuestado**

Elaborado por: Elena Villegas

Se observa que de las 44 personas encuestadas, el 20.5% están entre los 18-29 años de edad, mientras que el 47,7% tienen entre 30-39 años, de igual manera el 25% tiene 40-49 años, el 6,8% pertenece a los encuestados que tienen entre 50-59 años.

**Tabla 12 Planificación de la empresa**

¿Con qué frecuencia conoce la planificación de la empresa?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	En desacuerdo	4	9,1	9,1	9,1
	Indiferente	26	59,1	59,1	68,2
	De acuerdo	14	31,8	31,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Elena Villegas



**Figura 6 Conocimiento de la planificación de la empresa**

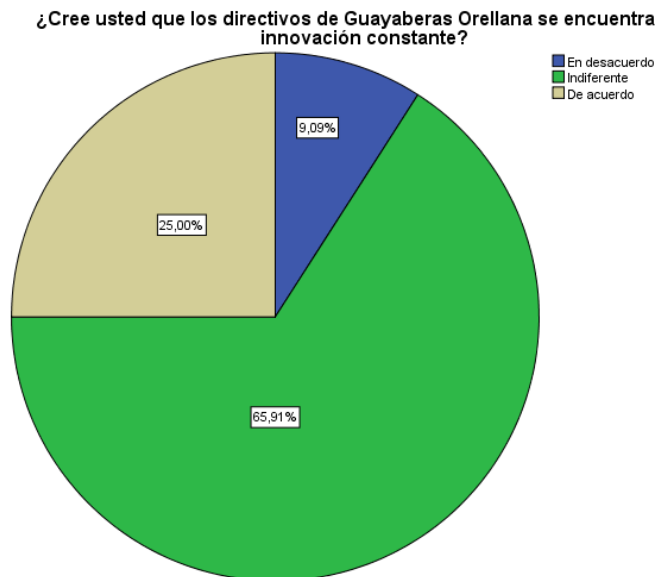
**Elaborado por:** Elena Villegas

De las 44 personas encuestadas se señala con qué frecuencia los individuos encuestados conocen la planificación de la empresa: (9,1%) está en desacuerdo con la frecuencia en que se da la información, el (59,1%) son indiferentes frente al tema indagado, mientras que (31,8%) está de acuerdo con la frecuencia en que se da a conocer la planificación de la empresa.

**Tabla 13 Innovación de los directivos**

¿Cree usted que los directivos de Guayaberas Orellana se encuentran en innovación constante?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	En desacuerdo	4	9,1	9,1	9,1
	Indiferente	29	65,9	65,9	75,0
	De acuerdo	11	25,0	25,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Elena Villegas



**Figura 7 Innovación constante de empresa Guayaberas Orellana**

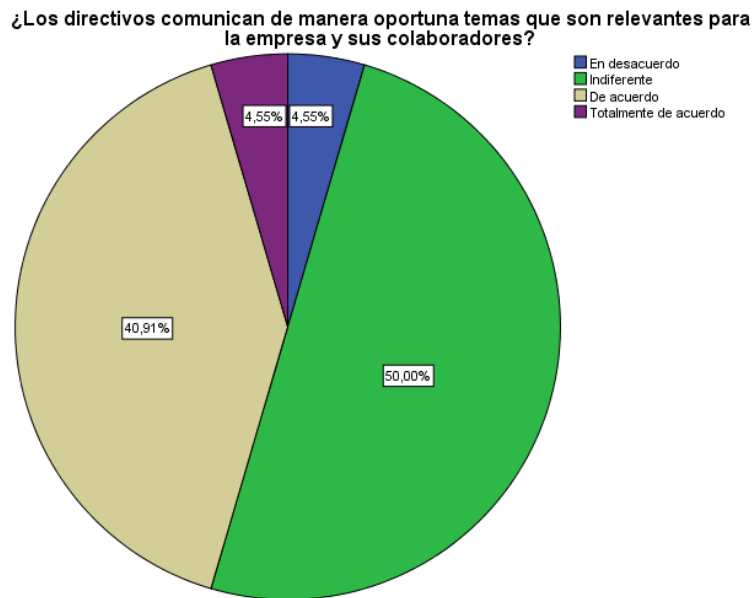
**Elaborado por:** Elena Villegas

El (9,1%) de los encuestados está en desacuerdo con la innovación que se da en la empresa Guayaberas Orellana, el (65,9%) de los 44 encuestados es indiferente, mientras que el (25%) está de acuerdo con la innovación que se da en la empresa. Estos resultados indican que los empleados no distinguen la innovación que se realiza en la empresa en las distintas áreas, en caso de que exista dicha innovación.

**Tabla 14 Comunicación de los directivos**

¿Los directivos comunican de manera oportuna temas que son relevantes para la empresa y sus colaboradores?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	En desacuerdo	2	4,5	4,5	4,5
	Indiferente	22	50,0	50,0	54,5
	De acuerdo	18	40,9	40,9	95,5
	Totalmente de acuerdo	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Elena Villegas



**Figura 8 Comunicación interna de la empresa**

**Elaborado por:** Elena Villegas

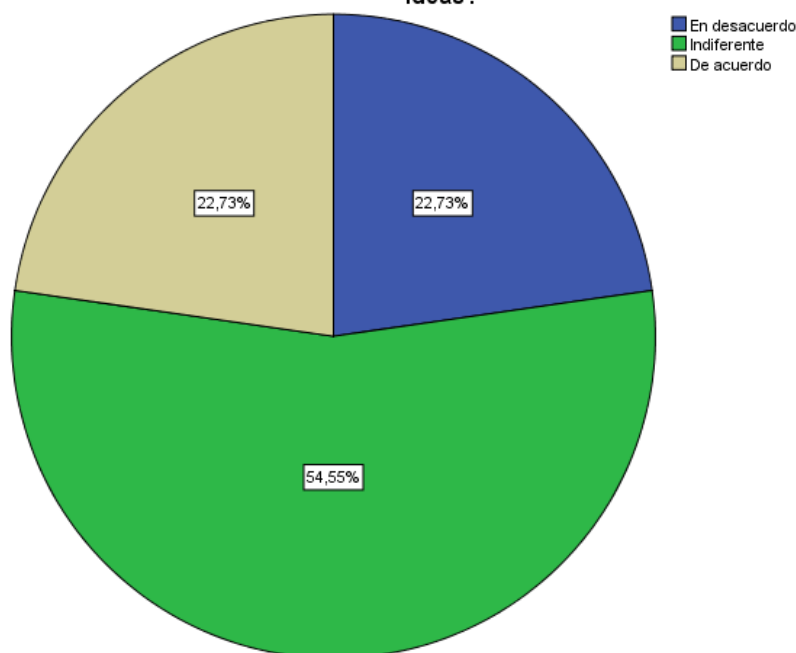
De la encuesta realizada con respecto a la comunicación que se da dentro de la empresa, de los encuestados el (4,5%) está en desacuerdo; el (50%) le es indiferente; el (40,9%) está de acuerdo con la comunicación que se da dentro de la empresa; mientras que el (4,5%) está totalmente de acuerdo.

**Tabla 15 Expresión de ideas**

¿Se le permite reunirse con los directivos de la empresa para expresar sus ideas?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	En desacuerdo	10	22,7	22,7	22,7
	Indiferente	24	54,5	54,5	77,3
	De acuerdo	10	22,7	22,7	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Elaborado por: Elena Villegas

¿Se le permite reunirse con los directivos de la empresa para expresar sus ideas?



**Figura 9 Expresión de ideas**

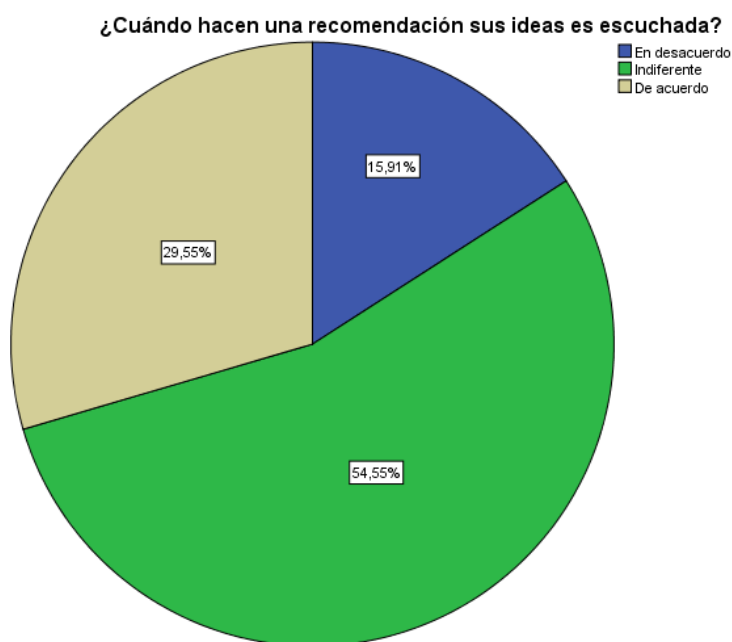
Elaborado por: Elena Villegas

El análisis de las encuestas señala que de la expresión de las ideas de los trabajadores hacia los directivos: el (22,7%) de los encuestados está en desacuerdo; seguida por el (54,5%) de quienes son indiferentes, y por último, el (22,7%) que está de acuerdo con la apertura que se les da para plantear sus ideas.

**Tabla 16 Aceptación de ideas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	En desacuerdo	7	15,9	15,9	15,9
	Indiferente	24	54,5	54,5	70,5
	De acuerdo	13	29,5	29,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Elaborado por: Elena Villegas



**Figura 10 Aceptación de ideas**

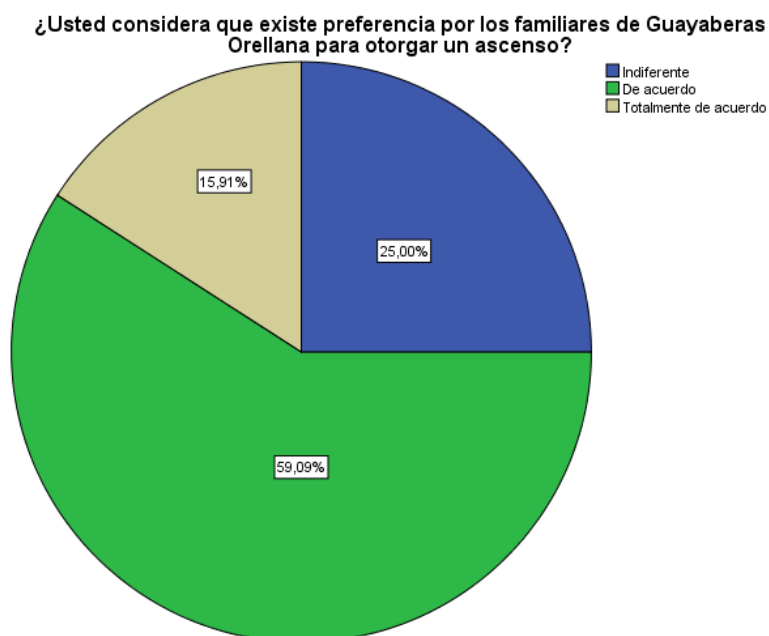
Elaborado por: Elena Villegas

El (15,9%) de los encuestados está en desacuerdo con la actitud del jefe hacia las ideas que los trabajadores dan en la empresa Guayaberas Orellana, el (54,5%) de los 44 encuestados es indiferente, mientras que el (29,5%) está de acuerdo con la aceptación que reciben de sus ideas.

**Tabla 17 Preferencias en empresa Guayaberas Orellana**

¿Usted considera que existe preferencia por los familiares de Guayaberas Orellana para otorgar un ascenso?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Indiferente	11	25,0	25,0	25,0
	De acuerdo	26	59,1	59,1	84,1
	Totalmente de acuerdo	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Elaborado por: Elena Villegas



**Figura 11 Preferencias familiares**

Elaborado por: Elena Villegas

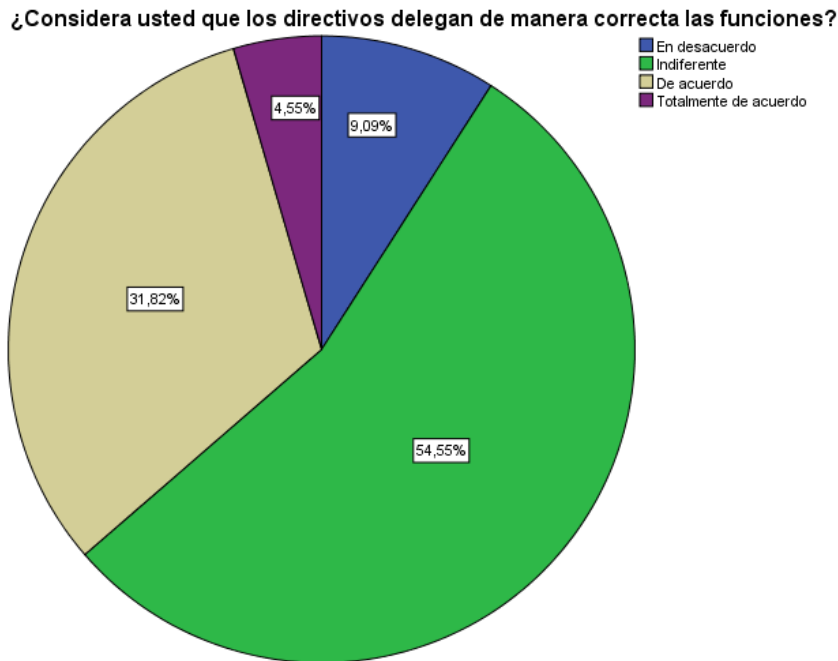
Se puede observar que de las 44 personas encuestadas, el (25%) es indiferente con respecto a las preferencias familiares que existe en la empresa, mientras que el (59,1%) está de acuerdo en la existencia de preferencias, de igual manera el (15,9%) está totalmente de acuerdo con la existencia de la variable antes mencionada.



**Tabla 18 Correcta delegación de funciones**

¿Considera usted que los directivos delegan de manera correcta las funciones?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	En desacuerdo	4	9,1	9,1	9,1
	Indiferente	24	54,5	54,5	63,6
	De acuerdo	14	31,8	31,8	95,5
	Totalmente de acuerdo	2	4,5	4,5	100,0
	<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Elaborado por: Elena Villegas



**Figura 12. Delegación de funciones**

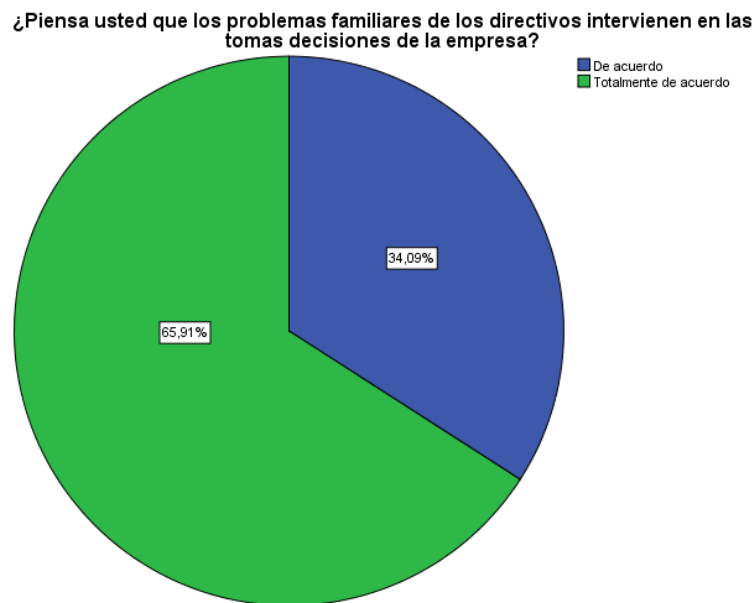
Elaborado por: Elena Villegas

De la encuesta realizada con respecto a la delegación de funciones que se da dentro de la empresa, de los encuestados el (9,1%) está en desacuerdo; el (54,5%) le es indiferente; el (31,8%) está de acuerdo; mientras que el (4,5%) está totalmente de acuerdo. Se debe prestar una atención mayor a este resultado, puesto que existe indiferencia en la opinión de los trabajadores hacia la forma en como delegan los directivos las funciones.

**Tabla 19 Problemas familiares en decisiones de empresa**

¿Piensa usted que los problemas familiares de los directivos intervienen en las tomas decisiones de la empresa?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	De acuerdo	15	34,1	34,1	34,1
	Totalmente de acuerdo	29	65,9	65,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Elaborado por: Elena Villegas



**Figura 13. Conflictos en la toma de decisiones**

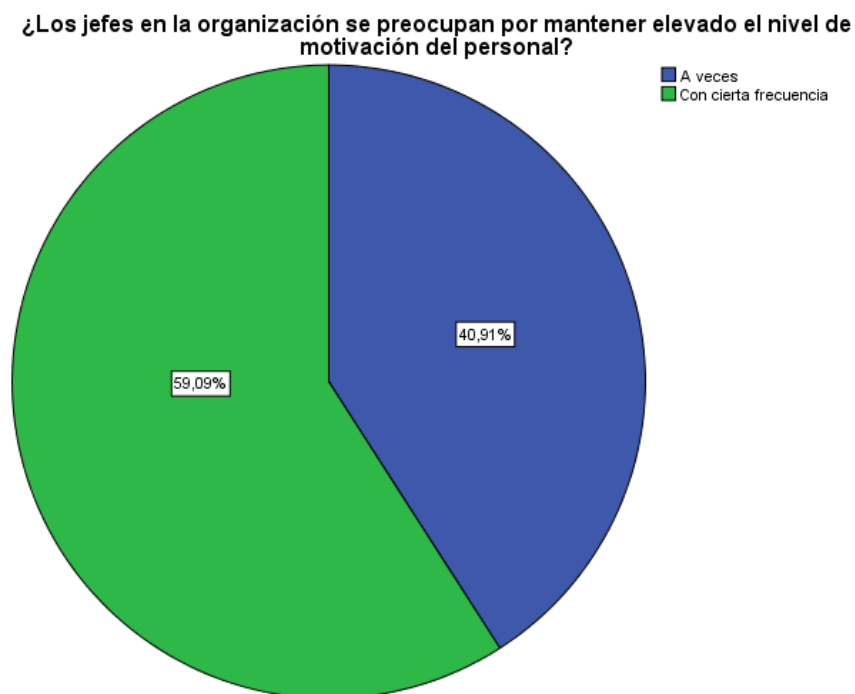
Elaborado por: Elena Villegas

Como se puede observar en la figura 13, el 65,91% de los empleados encuestados están totalmente de acuerdo con que los problemas familiares de la directiva intervienen en la toma de decisiones, al igual que el 34,09% de los trabajadores que están de acuerdo con los demás empleados. Con esto se refleja la preocupación de los empleados al mencionar que las diferencias de pensamiento de la directiva impiden que la empresa crezca y se quede estancada.

**Tabla 20 Motivación al personal**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	A veces	18	40,9	40,9	40,9
	Con cierta frecuencia	26	59,1	59,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Elaborado por: Elena Villegas



**Figura 14. Motivación del personal**

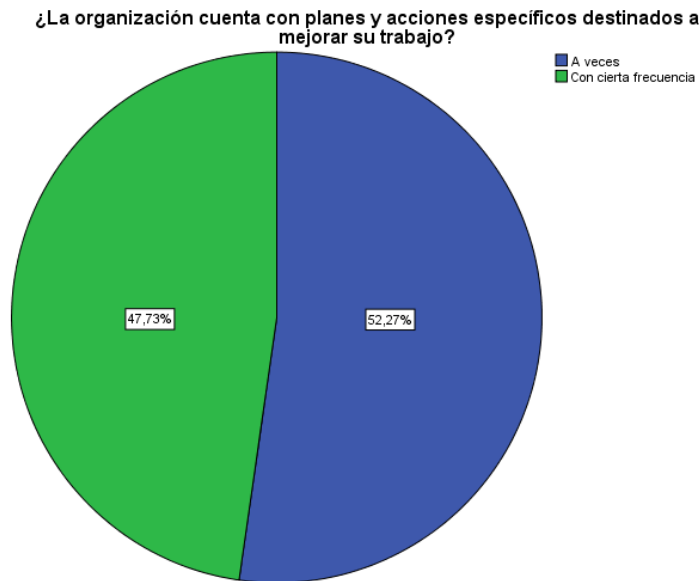
Elaborado por: Elena Villegas

En la presente figura se puede observar el pensamiento que tienen los empleados en cuanto al nivel de motivación hacia el personal que ofrecen los directivos y jefes. El 59,09% afirmó que con cierta frecuencia ocurre este hecho, a diferencia del 40,91% que declaró que solo a veces suceden estos actos de motivación. Estos datos reflejan que aún se necesita trabajar en la motivación hacia el personal de la empresa, lo que llevará a tener productividad y compromiso por parte de los colaboradores.

**Tabla 21 Planes de mejora de trabajo**

¿La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar su trabajo?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	A veces	23	52,3	52,3	52,3
	Con cierta frecuencia	21	47,7	47,7	100,0
	<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Elena Villegas



**Figura 15 Planes de mejora**

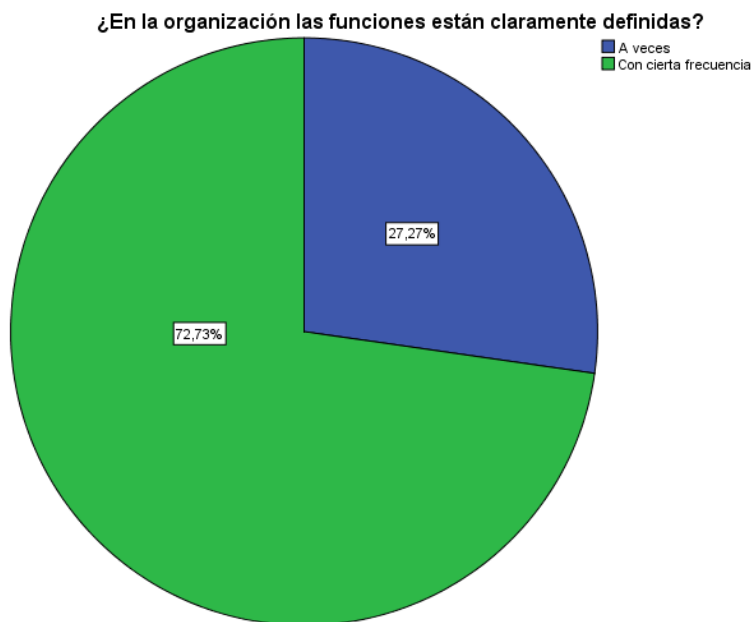
**Elaborado por:** Elena Villegas

En cuanto a la presente figura, el 52,27% de los trabajadores declaró que con cierta frecuencia la empresa tiene planes y acciones para mejorar el ambiente laboral, en cambio el 47,73% de los empleados encuestados afirmó que solo a veces cuentan con dicho plan. Este resultado enfrenta una controversia al reflejar que existen dos grandes grupos que declaran que la empresa realiza acciones casi continuamente y la otra parte, que de vez en cuando. Por lo tanto, existen posibilidades de que la comunicación de los planes no se dé a todos los trabajadores o simplemente los empleados no presten atención a estos, lo cual no es una situación buena.

**Tabla 22 Funciones definidas**

¿En la organización las funciones están claramente definidas?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	12	27,3	27,3	27,3
	Con cierta frecuencia	32	72,7	72,7	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Elena Villegas



**Figura 16 Funciones definidas**

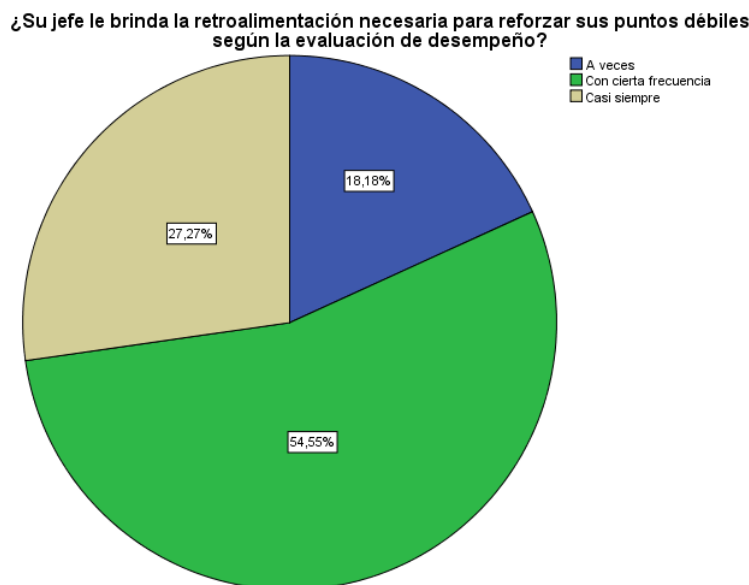
**Elaborado por:** Elena Villegas

En la presente figura se observa que la mayoría de los trabajadores de Guayaberas Orellana, para ser exactos, un 72,73% afirmó que la empresa mantiene definidas cada función para cada trabajador, a diferencia del 27,37% restante de los empleados que consideran que no están definidas de manera clara. La diferencia entre porcentajes refleja que aún se debe trabajar en las funciones, pero que si se tiene un registro positivo en cuanto a la organización y la definición de actividades.

**Tabla 23 Retroalimentación de puntos débiles**

¿Su jefe le brinda la retroalimentación necesaria para reforzar sus puntos débiles según la evaluación de desempeño?		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	A veces	8	18,2	18,2	18,2
	Con cierta frecuencia	24	54,5	54,5	72,7
	Casi siempre	12	27,3	27,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Elena Villegas



**Figura 17 Retroalimentación para el personal**

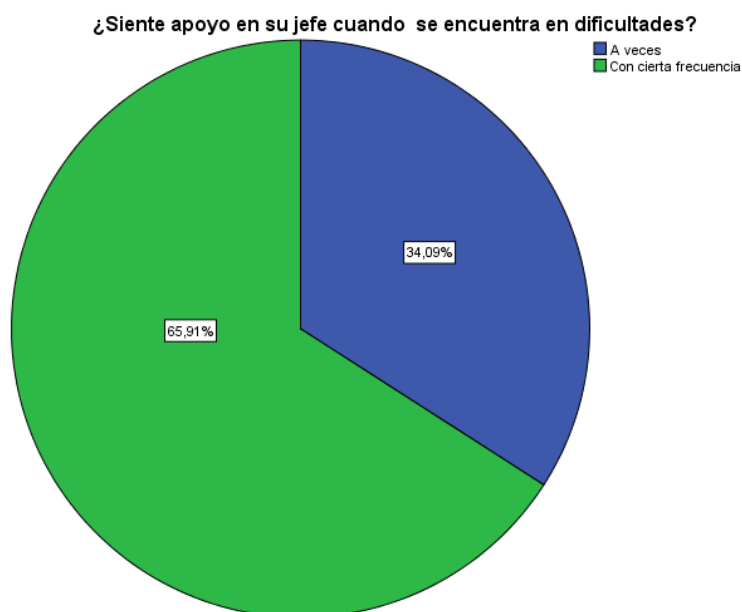
**Elaborado por:** Elena Villegas

Según la presente figura, el 54,55% de los trabajadores encuestados declararon que los jefes con cierta frecuencia brindan retroalimentación, a diferencia de un 27,27% de dichos trabajadores que afirmaron recibir retroalimentación acorde a su desempeño casi siempre. Esto se puede considerar muy bueno para la empresa puesto que busca hacer que su personal detecte sus falencias y que recuerde a la perfección las labores establecidas. Cabe recalcar que el 18,18% restante de trabajadores declararon recibir esas retroalimentaciones solo a veces, pero se debe tomar en cuenta, que esto también depende del desempeño del trabajador.

**Tabla 24 Apoyo del Jefe**

¿Siente apoyo en su jefe cuando se encuentra en dificultades?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	A veces	15	34,1	34,1	34,1
	Con cierta frecuencia	29	65,9	65,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Elena Villegas



**Figura 18 Apoyo del Jefe**

**Elaborado por:** Elena Villegas

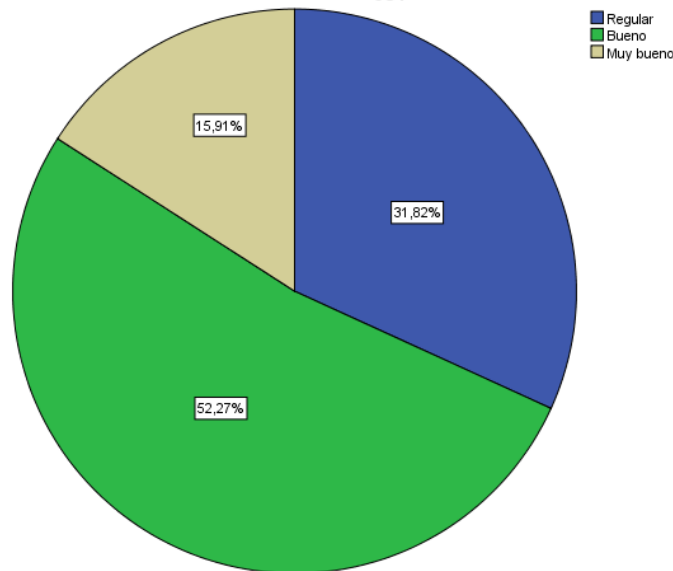
Como se observa en la figura, el 65,91% de los trabajadores encuestados considera que al momento de estar en dificultades sean consideradas estas personales o laborales, sus jefes con cierta frecuencia deciden darles apoyo. En cambio, el 34,09% restante afirma que solo a veces se recibe dicho apoyo por parte de los jefes. Cabe recalcar que esta pregunta se basa en las dificultades que tenga el trabajador en la que tenga que intervenir y retroalimentar el jefe.

**Tabla 25 Compromiso de trabajo**

¿El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Regular	14	31,8	31,8	31,8
	Bueno	23	52,3	52,3	84,1
	Muy bueno	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Elaborado por:** Elena Villegas

¿El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización es?



**Figura 19 Nivel de compromiso**

**Elaborado por:** Elena Villegas

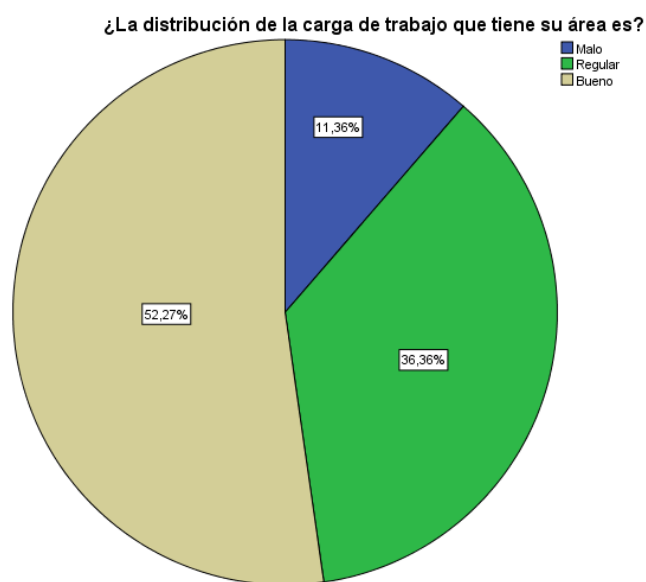
Se observa que el 52,27% de los empleados consideran que existe un buen nivel de compromiso en el apoyo laboral de los trabajadores, a esto se suma un 31,82% que afirman que este compromiso es en realidad regular, y apenas un 15,91% considera que es muy bueno dicho nivel. Esto refleja que en los trabajadores existe un buen ambiente social de trabajo, pero que su vez también hay diferencias entre ellos en cuanto a lo laboral, por lo que se debe prestar más atención en la unión de los trabajadores.



**Tabla 26 Distribución de carga de trabajo**

¿La distribución de la carga de trabajo que tiene su área es?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Malo	5	11,4	11,4	11,4
	Regular	16	36,4	36,4	47,7
	Bueno	23	52,3	52,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Elaborado por: Elena Villegas



**Figura 20 Distribución de funciones**

Elaborado por: Elena Villegas

La presente figura refleja la distribución de la carga laboral que existe en Guayaberas Orellana, en donde el 52,27% de los empleados consideran que la distribución de dicha carga es buena, dando como resultado a la no existencia de abuso laboral por parte de los empleadores. A esto se suma el 36,36% de trabajadores que afirman que dicha distribución es regular, en cambio, el 11,36% restante declararon que en realidad es mala la distribución de la carga laboral. Este porcentaje es importante por lo que se lo debe tomar en cuenta y en las planificaciones de la empresa, considerar que poco menos de la mitad de los empleados no sienten que sea bueno el cómo se distribuye el trabajo en la empresa.

**Tabla 27 Identificación con la organización**

¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Bueno	27	61,4	61,4	61,4
	Muy bueno	17	38,6	38,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Elaborado por: Elena Villegas



**Figura 21 Nivel de identificación**

Elaborado por: Elena Villegas

Se mide el nivel en que los trabajadores se sienten identificado con la empresa, en donde el 61,36% de los empleados encuestados consideran tener un nivel bueno de identificación hacia Guayaberas Orellana, y el 38,64% restante afirmaron tener un nivel muy bueno de identificación con la empresa. Estos resultados reflejan que existe cierta identificación hacia la entidad, pero ésta a su vez puede mejorar mucho más, por medio de motivación, retroalimentación, y cambios en los procesos que intervenga la relación de la empresa con los colaboradores.

### **3.2. Análisis general de las encuestas**

De las encuestas realizadas se ha recopilado información que se la presenta, considerando, las de mayor relevancia e importancia para el estudio. La encuesta se dirigió a los 63 colaboradores de la empresa Guayaberas Orellana, de los cuales 44 fueron los que prestaron la ayuda pertinente en este proceso de investigación.

De acuerdo con todo el estudio se determinó que el sexo femenino tiene mayor presencia con un 54.55%, mientras que el porcentaje restante representa al sexo masculino 45.45%. De las cuales un 47,7% de los trabajadores tienen entre 30 y 39 años, es decir se encuentran en una edad mediana.

En cuanto a la comunicación que tiene la empresa, se hicieron preguntas claves como la determinación de comunicados, socialización de planificaciones, entre otros, en este último, se recalca la indiferencia de los trabajadores en cuanto a la frecuencia en que se socializa la planificación de la empresa, lo cual es preocupante porque debe ser una frecuencia alta y a su vez el trabajador debe conocer lo que la empresa desea hacer y también lo que comunica las veces que lo hace.

Otro asunto que es necesario discutir trata sobre la comunicación directa entre directiva y empleados, pues existe indiferencia en los trabajadores al mencionar si se les permite reunirse con los directivos para expresar alguna idea, un total de 54,55% empleados tiene este pensamiento, mientras que 22,73% considera que si se puede acceder a estas oportunidades y otro mismo porcentaje considera que no. En una empresa familiar, se debe fomentar la comunicación no solo entre directiva (familia), sino también con los colaboradores que son todas las personas que permiten el funcionamiento de la empresa, por tal motivo se debe tomar en cuenta que es importante tener una mejor comunicación con los colaboradores, ya que así la directiva fomentará buenas habilidades de liderazgo, y crecerá el nivel de identificación de los trabajadores hacia la empresa. Actualmente está en un 61,38% quienes identifican un nivel bueno y un 38,64% que identifican un nivel muy bueno.

Se considera que las habilidades con las que cuente un director de empresa son muy importantes, el saber cómo llevar una empresa y cómo ganarse la confianza

de los empleados a través de acciones, es muy difícil. No cualquiera puede hacerlo sin una guía. Por tal motivo, se debe alejar cualquier pensamiento de preferencia a empleados o directivos.

En una empresa familiar, se suele pensar que existe preferencia por los familiares de la directiva y Guayaberas Orellana no es la excepción, puesto que más de la mitad de sus colaboradores (59,09%) están de acuerdo en que, sí hay preferencia por los familiares para puestos de mayor relevancia. Este y otros problemas como la delegación de funciones en la empresa, como los inconvenientes entre familiares causan incomodidad en los colaboradores e impiden la mejora en la toma de decisiones.

Tener en cuenta al trabajador, hace que éste se sienta seguro de su trabajo, y a su vez, de lo mejor de sí para el crecimiento de la empresa, en Guayaberas Orellana los trabajadores opinan que con cierta frecuencia, o a veces, los jefes de la empresa buscan motivarlos a ser mejores, cuestión que debe mejorar así como la preocupación por el empleado en cuanto a su desempeño, para beneficio de la empresa el 54,55% de los trabajadores afirmaron que sí se les retroalimenta para mejorar su desempeño y el porcentaje indica que casi siempre o a veces suceden estos hechos. A esto se suma que poco más de la mitad de los trabajadores encuestados (52,57%), afirman que con cierta frecuencia la organización cuenta con alguna acción para beneficio de la mejora laboral.

En cuanto al nivel en que los trabajadores se sienten identificados con la empresa, el 61,36% de los empleados encuestados considera tener un nivel bueno de identificación hacia Guayaberas Orellana, y el 38,64% restante afirmó tener un nivel muy bueno de identificación con la empresa. Estos resultados reflejan que existe cierta identificación hacia la entidad, pero ésta a su vez puede mejorar mucho más, por medio de motivación, retroalimentación, y cambios en los procesos que intervenga la relación de la empresa con los colaboradores.

Por tales motivos, se estima mejorar en los aspectos mencionados, como la comunicación con los colaboradores, la motivación de estos por parte de los

directivos, hacerles sentir que son miembros vitales de la empresa y principalmente, mejorar la imagen de los directivos, evitar dar imágenes de preferencias y de problemas. Para esto es necesario que la directiva cuente con las habilidades necesarias para sobrellevar estos asuntos, y para facilitar estas responsabilidades, se necesita de una guía, un plan que permita garantizar la mejora de las habilidades directivas y la identificación de los trabajadores.

### **3.3. Análisis general de las entrevistas**

Se evidencia que la clave en la continuidad de las empresas familiares y por ende en la sucesión efectiva se basa en la comunicación a tiempo entre los miembros de la organización, así como la importancia de capacitar a los líderes de la empresa de forma correcta en relación a las habilidades directivas que ayudan a generar una toma de decisión acertada.

Otras variables de importancia en el desarrollo de las empresas familiares son el control, propiedad, filiación de los miembros, aspectos legales, planes de sucesión, acciones y distribución de capital, entre otras. Una de las grandes desventajas en las empresas familiares es la gestión informal dentro de las operaciones, por lo que hay que enfocarse en la formalización de los procesos con líderes idóneos.

El éxito del traspaso de la conducción de una empresa requerirá (más allá del papel de la familia, los factores del entorno o la planificación y preparación de los sucesores), entusiasmo, capacidad y responsabilidad, pero sobre todo un lazo de confianza y el compromiso de solucionar las cosas juntos. Para que se dé lo antes mencionado es vital que el líder de estas instituciones no sea un improvisado sino que se prepare continuamente, se involucre en todos los aspectos de la empresa, sepa escuchar y desarrolle sus habilidades directivas.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA**

De acuerdo con los antecedentes detectados y la situación a la cual se enfrenta la empresa familiar Guayaberas Orellana, se plantea el siguiente plan de gestión de habilidades directivas y el proceso de sucesión directiva de la empresa familiar mencionada, esto con el fin de poder determinar un sucesor que cuente con las habilidades necesarias para poder gestionar y realizar de manera correcta las funciones directivas de la empresa. Esta familia se encuentra en primera línea de sucesión

### **4. Plan de gestión de habilidades directivas y el proceso de sucesión directiva de la empresa familiar Guayaberas Orellana.**

#### **4.1. Justificación**

Hoy en día se demandan más y mejores líderes, personas con una vasta visión y con una seguridad en sí mismos. Sin esas personas no existe rentabilidad en las empresas. “Una buena administración y una buena gestión ya no son suficientes. Cada vez más se hace necesario contar con liderazgo en la producción” (Kotter J. P., 1990).

La importancia de un plan acerca de medir el desempeño del líder dentro de la empresa tiene un objetivo en especial, el cual es superar el reto de "conseguir de las personas una capacidad de empuje y una actitud proactiva que permita canalizar todas las energías creativas de la organización hacia la consecución de un proyecto común" (Norton, 1998).

Drucker (1999) plantea que “un líder del cambio” observa el cambio como una oportunidad, lo busca y sabe encontrar las modificaciones acertadas y el modo de aprovecharlas, tanto fuera como dentro de la organización, lo que exige: generar métodos sistemáticos de buscar el cambio y adelantarse a él. Consiste en establecer una política sistemática para buscar, cada seis o doce meses, reformas que permitan aprovechar oportunidades en lo que denomina “las ventanillas de oportunidad”, entre las que se incluye: éxitos y fracasos del líder dentro de su

desempeño en la organización, incongruencias en sus procesos, cambios en estructura y demandas de los mercados, nuevas tecnologías, entre otros.

De ahí la importancia de la propuesta, el plan de evaluación hacia el líder de la empresa Guayaberas Orellana permitirá evaluar el desempeño del líder dentro y fuera de la empresa, debido que la mayor parte de las decisiones de mayor peso dentro de la empresa son tomados por el líder. Éste proporcionará información sobre el nivel en el que se encuentra, dicho nivel será medido, en porcentajes, en conocimientos y experiencias con la finalidad de desarrollar las capacidades y habilidades para el ejercicio de un liderazgo efectivo en la organización.

Evidentemente el liderazgo hace un contraste fundamental en cualquier compañía, pero en el caso de la empresa familiar Guayaberas Orellana, La presencia de la familia y la combinación entre gerencia y propiedad hace más complicada la labor de liderazgo. El líder familiar debe asumir esos y otros retos, y pese a que no es una labor fácil, al final se obtendrá un éxito satisfactorio: Negocio rentable, sostenible y una familia sólida y en unión.

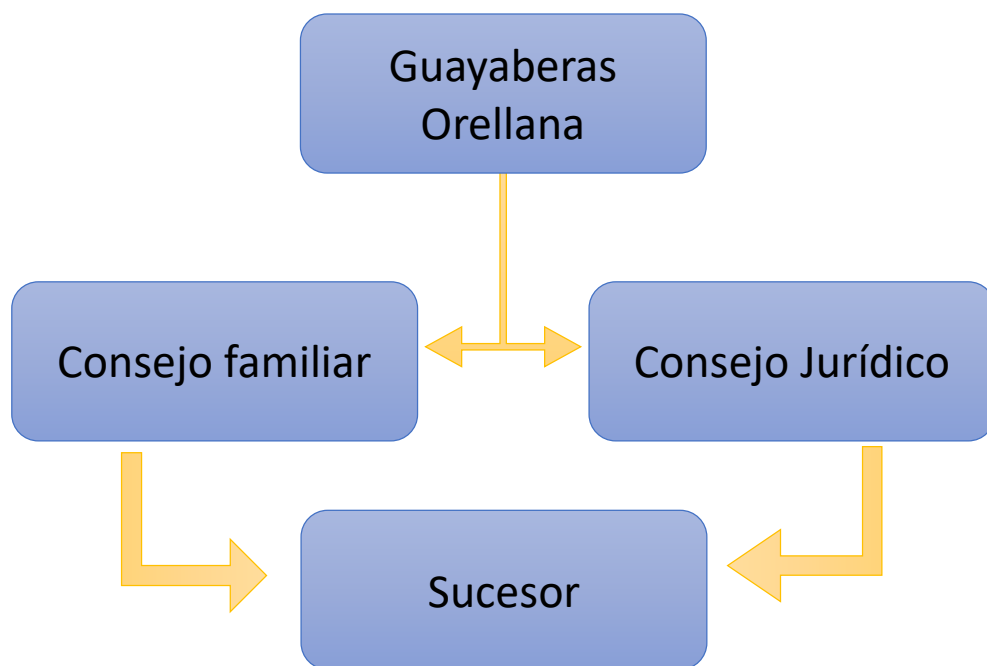
#### **4.2. Propósito General**

El propósito general de la propuesta, en este trabajo de investigación, es el de diseñar un plan de gestión de habilidades directivas y el proceso de sucesión directiva de la empresa familiar Guayaberas Orellana como se ha mencionado anteriormente, con el fin de poder asegurar un buen proceso sucesivo en el que incluirá no solo los pasos de sucesión sino el perfil del sucesor que la empresa Guayaberas Orellana necesita para asegurar la continuidad, el crecimiento y desarrollo como negocio de esta empresa familiar en el mercado.

Es de vital importancia el desarrollar las habilidades directivas de los sucesores en las empresas familiares, este es el caso de la empresa familiar Guayaberas Orellana en donde a través del plan de gestión propuesto, se podrá determinar buenas prácticas que permitan el desarrollo de las habilidades directivas del aspirante e incluso verificar el estado actual que presenta el sucesor en cuanto a habilidades, actitudes, requerimientos, personalidad, y mentalidad, todo esto para una correcta sucesión en la empresa.

### 4.3. Desarrollo

La familia tiene el deber de decidir si serán ellos los que se harán cargo de las actividades relacionadas con el negocio una vez que el fundador se haya retirado o fallecido. Con la sucesión se busca anticipar los hechos y que el futuro no tome desprevenidos a los miembros de la compañía, para esto es necesario crear un consejo familiar y un consejo jurídico que guíen al prospecto sucesor de la empresa Guayaberas Orellana al crecimiento de la empresa.



**Figura 22 Propuesta de consejos para Guayaberas Orellana**

**Elaborado por:** Elena Villegas

#### 4.3.1. Derechos y responsabilidades del comité jurídico

1. Revisar la situación financiera de la empresa.
2. Deliberar sobre la estrategia de la empresa.
3. Velar por los intereses de los accionistas.
4. Fomentar, proteger la unidad y el compromiso a largo plazo de los propietarios.



5. Mitigar los posibles conflictos entre los accionistas.
6. Ser un crítico respetuoso de la administración.
7. Revisar el desempeño del director general y responsabilizarlo junto con los altos directivos del cumplimiento del rendimiento positivo de los accionistas.
8. Proporcionar al director general asesorías en temas claves para la empresa tales como: liquidaciones, desempeño de los ejecutivos clave, recursos humanos, oportunidades de crecimiento, riesgo administrativo, financiero, liquidez entre otros.
9. Aportar una visión externa de suma ayuda.
10. Brindar asesoría en la planificación y administración objetiva del proceso de sucesión y continuidad de la empresa.

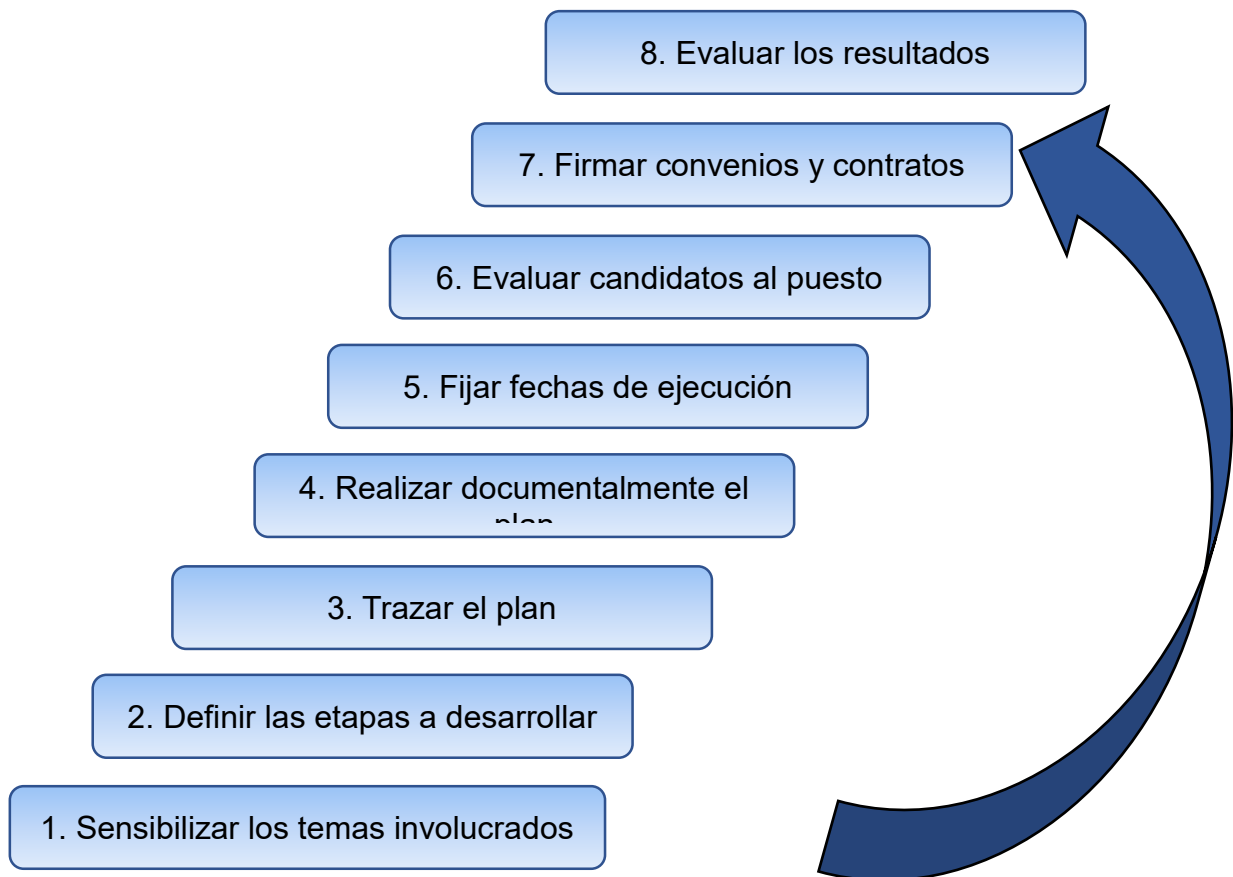
#### **4.3.2. Plan de sucesión de la empresa Guayaberas Orellana**

En el plan de sucesión de Guayaberas Orellana se abordará los siguientes elementos:

- Identificar las competencias y clarificar los valores de la empresa para planificar y administrar un programa de sucesión.
- Planificar con agilidad y rapidez el desarrollo necesario para las posiciones que son cruciales en la empresa.
- Considerar todos los niveles desde la alta gerencia hasta el personal de ventas, administración, técnico y producción.
- Desarrollar y retener los mejores talentos. Construir y preservar el capital intelectual de la organización.
- Evaluar las necesidades actuales y futuras de los recursos para preparar el plan de sucesión.
- Al retirarse o morir el propietario o fundador, los bienes, así como las deudas que tuvo pasan a ser de otra persona, a la que se le conoce como sucesor.

### 4.3.3. Etapas del proceso de sucesión Guayaberas Orellana

Para poder implementar el Plan de Sucesión de la empresa familiar Guayaberas Orellana, se debe realizar una serie de fases:



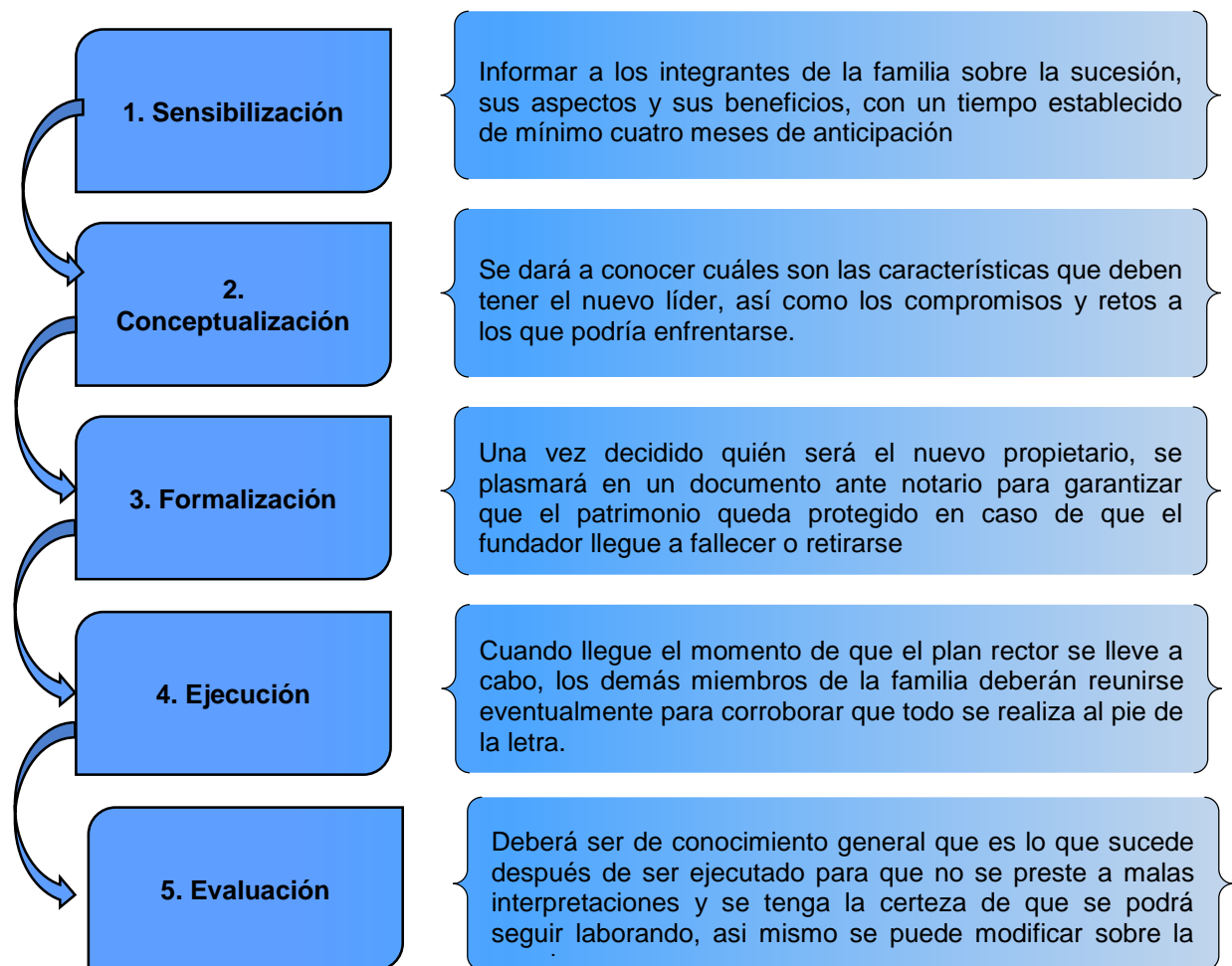
**Figura 23 Etapas del proceso de sucesión Guayaberas Orellana**

**Elaborado por:** Elena Villegas

### 4.3.4. Simplificación del proceso de sucesión de la empresa Guayaberas Orellana.

El plan de sucesión es la forma más justa y honesta de honrar el trabajo de años, así como de salvaguardar el patrimonio que se tiene en común. La trascendencia de conocimientos de la empresa Guayaberas Orellana es muy importante, y para conseguir la permanencia y la seguridad del negocio es necesario que el proceso de sucesión siga el orden establecido.

En caso de necesitar la aceleración del proceso de sucesión en la empresa familiar Guayaberas Orellana se podrá resumir o simplificar en las siguientes fases:



**Figura 24 Simplificación del proceso de sucesión de la empresa Guayaberas Orellana**

Elaborado por: Elena Villegas

#### **4.3.5. Características del sucesor de Guayaberas Orellana**

##### **4.3.5.1. Capacidades de un buen directivo**

- Un liderazgo con capacidad de motivar
- Visión estratégica y prudencia
- Orientación a resultados
- Flexibilidad y gestión del cambio
- Valores y ejemplaridad
- Colaborador y trabajador en equipo

- Capacidad analítica y toma de decisiones
- Influencia y capacidad relacional
- Gestión de la adversidad
- Innovar en la nueva era digital

Estas capacidades están dentro del grupo de habilidades que debe tener el sucesor de la empresa Guayaberas Orellana como también las habilidades interpersonales, las habilidades de comunicación y de manera indispensable las habilidades de liderazgo.

#### **4.3.6. Indicaciones para hacer uso del sistema de calificación de habilidades del sucesor de la empresa Guayaberas Orellana**

El sistema de calificación se dispondrá en porcentajes en donde se evaluará con el valor de (1) para casos en donde sí se cumpla con el requisito y (0) en casos de que no cumpla. Una vez calificado cada requisito para cumplir con la habilidad, se suman los (1) y se dividirá para el total de requisitos que necesita esa habilidad para ser considerado como una fortaleza.

##### **Formula de calificación:**

$$\frac{\text{Total de requisitos cumplidos (1)}}{\text{Total de requisitos}}$$

El resultado de la fórmula se dictará en porcentaje, lo cual servirá como referencia para los indicadores de la evaluación final del sucesor. El sistema de calificación se valorará por tres tipos de habilidades que la empresa familiar Guayaberas Orellana considera importantes, estas habilidades son: interpersonales, de comunicación, y de liderazgo. El test de habilidades será realizado en conjunto por el consejo familiar y el consejo jurídico.

##### **4.3.6.1. Calificación de habilidades Interpersonales**

Como se menciona en las indicaciones, cada habilidad será calificada de manera en que se cumpla o no los requisitos para cada una de ellas.

Tabla 28 Sistema de calificación de habilidades interpersonales

Habilidades Interpersonales		Proceso Habilidad	Porcentaje de cumplimiento
	Requisitos	Cumple	Total Total, Cumple / Total de requisitos
Integridad	Conoce su conducta	1	57%
	Hace más de lo que otros esperan	0	
	Respeto las pertenencias de otras personas	1	
	Escucha y respeta las opiniones de otros	0	
	No pone excusas	1	
	No miente y pone delante sus valores y principios	0	
	Mejora las relaciones	1	
Honestidad	Es diplomático en los tratos con la competencia	0	33%
	Es honrado	1	
	Prueba de honestidad - Formulario escrito de conductas y/o actitudes	0	
Innova	Visión estratégica		0%
	Enfoque en el cliente		
	Comunicación ascendente		
	Es persuasivo		
	Propone Metas flexibles		
	Enfatiza la rapidez		
	Comunicación franca		
Toma la Iniciativa	Reconoce sus responsabilidades		0%
	Resuelve un problema y no espera que otro lo haga		
	Es firme ante una objeción		
Practica el autodesarrollo	Proclama amor y autoconfianza		0%
	Desarrolla habilidades		
	Aprende cosas nuevas y refuerza conocimientos		
Promueve la obtención de resultados	Incentiva al equipo de trabajo		0%
	Promueve el esfuerzo y la dedicación		
	Motiva y da apoyo al equipo de trabajo		
Desarrollo a otros	Anima y pone desafíos flexibles para elevar la autoestima		0%
	Genera confianza		
	Da oportunidades de mejora		
Colabora y trabaja en equipo	Promueve la unión del personal		0%
	Da oportunidad de participación para todos		
	Logra un ambiente de tranquilidad		
	Escucha ideas		
	Promueve la importancia de ser responsables		

Elaborado por: Elena Villegas

#### 4.3.6.2. Calificación de habilidades de comunicación y socialización

Tabla 29 Sistema de calificación de habilidades de comunicación

Habilidades de comunicación y socialización		Proceso de habilidades	Porcentaje de cumplimiento
	Requisitos	Cumple	Total
			Total Cumple / Total de requisitos
<b>Conecta el grupo con el mundo exterior</b>	Promueve el respeto hacia los demás siendo ejemplo		0%
	Propone actividades de comunicación y sociabilidad		
<b>Analiza situaciones y soluciona problemas</b>	Mantiene la calma y ayuda a los demás		0%
	Creiente de que las adversidades son oportunidades		
	Analítico y formulador de soluciones		
<b>Se comunica frecuente y convincentemente</b>	Atento a la situación de los demás, para dar un consejo o apoyo		0%
<b>Construye relaciones</b>	fomenta la socialización entre compañeros de trabajo		0%
	Buena relación con colaboradores		

Elaborado por: Elena Villegas

#### 4.3.6.3. Calificación de habilidades de liderazgo.

Tabla 30 Sistema de calificación de habilidades de liderazgo

Habilidades de liderazgo		Proceso de habilidades	Porcentaje de cumplimiento
	Requisitos	Cumple	Total
			Total Cumple / Total de requisitos
<b>Desarrolla una perspectiva estratégica</b>	Piensa antes de actuar		0%
	Estudia y analiza distintas situaciones		
	Es estratega		
	Capacidad de análisis y de toma de decisiones		
<b>Impulsa, promueve y lidera el cambio</b>	Actúa con rapidez ante los problemas		0%
	Orientación a resultados		
	Pendiente de la tecnología y los cambios en ésta		
	Se preocupa por el cliente		
	Toma en cuenta la situación del mercado para armar estrategias		
	Es optimista		
<b>Inspira y motiva a otros conseguir un elevado desempeño</b>	No es conformista		0%
	Es ejemplo de responsabilidad y esfuerzo		
	Escucha a sus colaboradores		

Elaborado por: Elena Villegas

#### 4.3.7. Evaluación del sucesor de Guayaberas Orellana

Para la evaluación final del sucesor se toma en cuenta las habilidades que se mencionan en el sistema de calificación para el test de habilidades, en donde los porcentajes que dieron como resultado en los test anteriores, determinarán si el sucesor tiene debilidades o fortalezas ante los requerimientos.

Los porcentajes se valorarán en números del 1 al 5, donde 1 indica la debilidad mayor y 5 la fortaleza mayor. La numeración también se podrá medir por los siguientes colores: Rojo para debilidades, Amarillo para un estado neutro, Azul para las fortalezas, tal y como se observa en la tabla a continuación.

1% - 30%	1	Debilidad Mayor	Red
31% - 45%	2	Debilidad Menor	
46% - 70%	3	Estado Neutro	Yellow
71% - 85%	4	Fortaleza Menor	Blue
86 - 100%	5	Fortaleza Mayor	

**Figura 25. Porcentajes y definición de resultados para evaluación del sucesor de Guayaberas Orellana**

**Elaborado por:** Elena Villegas

Al final se va a observar cada proceso y esto servirá como dato para saber qué falencia se tiene. La evaluación final, al igual que el test de habilidades, las realizará en conjunto, el consejo familiar y el consejo jurídico.



Este sistema de evaluación indicará si el sucesor es apto o no para poder suceder la empresa Guayaberas Orellana, en la cual debe al menos tener de las 15 habilidades 12 en estado azul, es decir, deben ser sus fortalezas, y no debe contar con ninguna habilidad en estado rojo, es decir, como debilidad.

**Tabla 31 Sistema de evaluación del sucesor de la empresa Guayaberas Orellana**

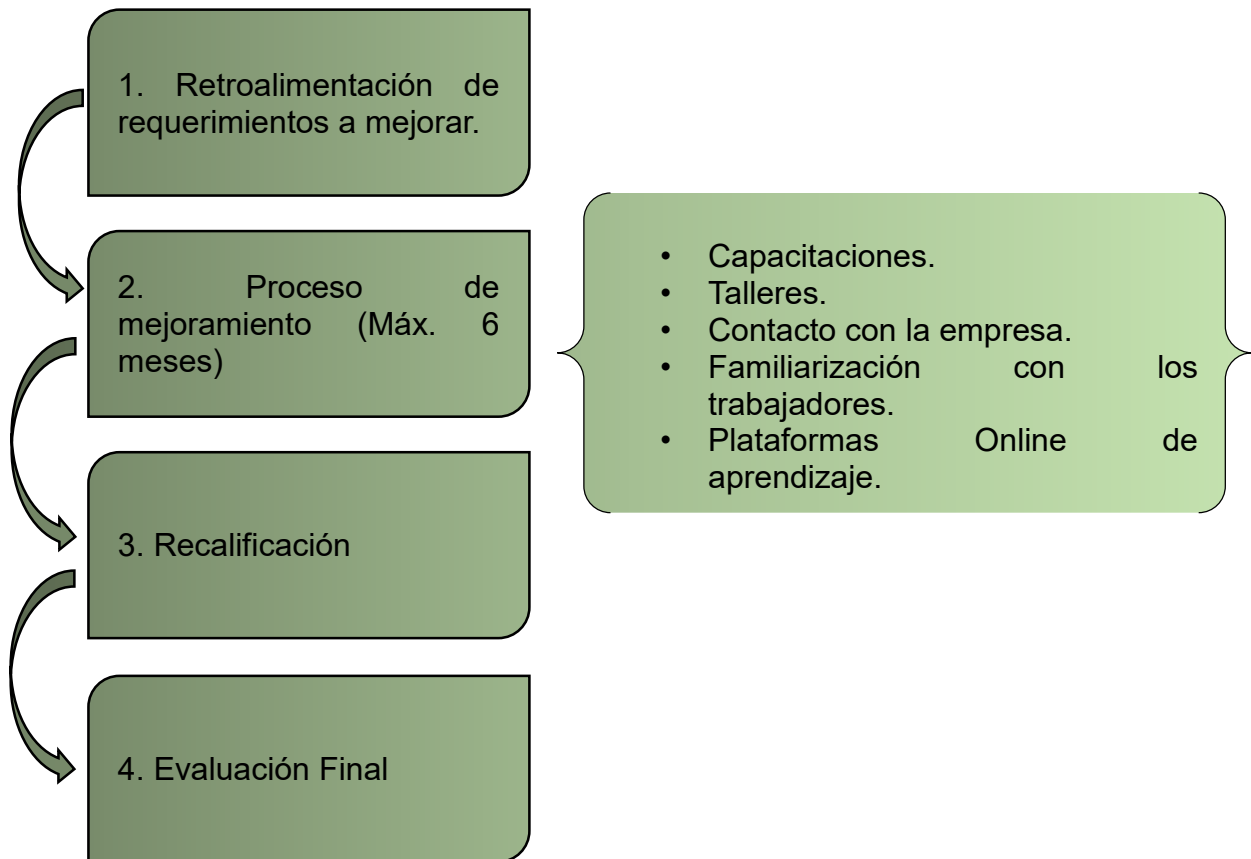
Habilidades que debe tener un director de empresa familiar	Porcentaje de calificación	N°	Indicador					Estado	Observaciones
			Debilidad mayor	Debilidad menor	Neutro	Fortaleza menor	Fortaleza mayor		
<b>Habilidades Interpersonales</b>									
Integridad	57%	3			x				
Honestidad	98%	5					x		
Innova	32%	2		x					
Toma la iniciativa									
Practica el autodesarrollo									
Promueve la obtención de resultados									
Desarrollo a otros									
Colabora y trabaja en equipo									
<b>Habilidades de comunicación y sociabilidad</b>									
Conecta el grupo con el mundo exterior									
Analiza situaciones y soluciona problemas									
Se comunica frecuente y convincentemente									
Construye relaciones									
<b>Habilidades de liderazgo</b>									
Desarrolla una perspectiva estratégica									
Impulsa, promueve y lidera el cambio									
Inspira y motiva a otros conseguir un elevado desempeño									

**Elaborado por:** Elena Villegas

#### 4.3.8. Medidas de acción y recalificación

En caso de que el sucesor no cumpla con una puntuación mínima de 4 en ciertos requerimientos de habilidades para suceder la dirección de la empresa Guayaberas Orellana, se procederá a las medidas de acción en los que el sucesor deberá mejorar aquellas puntuaciones que fueron menores a 4 o 5. En un plazo máximo de 6 meses se volverá a realizar una recalificación para verificar el nivel del sucesor de la empresa Guayaberas Orellana.

El proceso de medidas de acción y recalificación las realizará en conjunto el consejo familiar y el consejo jurídico.



**Figura 26 Medidas de acción y recalificación para el sucesor de la empresa Guayaberas Orellana**

**Elaborado por:** Elena Villegas

#### **4.4 Conclusiones**

Las relaciones interfamiliares, la diferencia de opiniones, la dificultad y el rechazo al cambio, son limitaciones que influyen en las empresas familiares que entran en un proceso de reemplazo de directivos. Estas limitaciones generan inestabilidad y poca confianza, provocando pérdida de clientes, un descenso en las ganancias y desorientación del cliente referente a los productos que ofrece.

Como en toda empresa, se llega a un punto de necesidad en la que se debe revitalizar el negocio, puesto que los clientes tanto internos como externos lo demandan. Por lo que los directivos deben estar preparados en todo aspecto para afrontar los cambios de una forma eficiente, para lo que debe desarrollar de forma adecuada sus habilidades, que no están presentes necesariamente en el bagaje del fundador, sino en la realidad en la que se desenvuelve la organización

Las preparaciones de los hijos influyen en el desarrollo de la empresa al momento de realizar una sucesión, por ende, pueden aportar con nuevas ideas que sirvan para el crecimiento de la empresa y una mayor proyección.

Los padres deben apoyar las ideas de los hijos al momento que han pasado a ser parte de la directiva, luego de suceder al fundador, puesto que se han capacitado y han actualizado conocimientos para mejorar el negocio y no para perjudicarlo, por eso es importante la preparación profesional del sucesor para tenerle total confianza en este y que el fundador tenga una aceptación al cambio y no un rechazo.

Es evidente que en la empresa “Guayaberas Orellana” existe aún el empoderamiento del padre Rómulo Orellana en todo tipo de gestiones dentro de la organización, a pesar de haber realizado el traslado de las funciones gerenciales a su hijo Juan Carlos, en la práctica el padre está pendiente de todo lo que sucede en la entidad e influye en la toma de decisiones. Su hijo tiene el cargo en papel, pero no el poder real para liderar de forma absoluta. La realidad es que poco a poco el hijo ha venido posicionándose dentro de la organización, pero aún hay un camino largo por recorrer para que el cambio generacional sea total.

Los hijos tienen nuevas ideas, algunas de ellas han podido ser plasmadas en el negocio, pero muchas no se han convertido en una realidad ya que no están acorde a las expectativas del padre. Es necesario identificar las cualidades y habilidades que debe poseer el sucesor de la empresa y cómo se puede calificar su nivel de preparación, para de esta forma el cambio generacional no sea empírico o por tradición, sino más bien por mérito, que garantice el desarrollo efectivo.

#### **4.5 Recomendaciones**

Para que la sucesión familiar sea un éxito y que se dé una forma adecuada, es importante tomar en cuenta la importancia de crear un comité familiar donde se determine la relación de entre uno de los miembros de la familia y con la empresa, definiendo claramente las responsabilidades.

Otro aspecto relevante es generar una comunicación efectiva entre los miembros de la organización ya que se constituye en un eje principal para agilizar los procesos, minimizando los malos entendidos. También se debe analizar con tiempo sobre los posibles sucesores, ya que el actual se debe retirar y entregar a una nueva generación una compañía que con esfuerzos y trabajos de calidad se ha mantenido, es elemental estudiar y analizar quién es la persona que está sumamente preparada para tomar ese rol. Por esto que se debe dejar a un lado el sentimentalismo y ser objetivo con esta decisión. El elegido tiene que ser optimista, con experiencia en el gran universo de los negocios, identificado con lo que estará en sus manos, responsable y lleno de ideas para lograr que la empresa siga surgiendo en el mercado.

Además, al momento de entregar el cargo se debe dejar todo en orden, para que al futuro sucesor no le quede todo fuera de lugar, para lo cual se debe establecer un plan estratégico que ayude al crecimiento de la organización y al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Todo lo antes mencionado son aspectos que deben tomar en cuenta los líderes de Guayaberas Orellana para que puedan mantenerse en el tiempo, por generaciones enteras.

## Referencias

- AEC, A. E. (2016). Asociación Española para la Calidad, Habilidades Directivas. Madrid, España. Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/habilidades-directivas>
- Almeida, X. (2015). Sucesión en la empresa familiar. *Deloitte*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>.
- AMAT, J. (. (2007). Limitaciones que deben ser superadas en las empresas familiares. En *"La continuidad de la empresa familiar"*. Cataluña:- 1ra. Ed. España. Ed. Gestión 2000
- America Economía. (2015). *Mba y educación ejecutiva*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/16-fortalezas-que-deberia-tener-si-se-considera-un-lider>
- Barbara B. Hateley y Warren H. Schmidt. (1995). Riesgos y responsabilidades de ser diferente en el mundo empresarial. *Un pavo real en el reino de los pingüinos*. Barcelona - España: Grupo Editorial Norma.
- Belausteguigoitia. (2008). La singular dinámica de la empresa familiar en Latinoamericana. Recuperado de <http://cedef.itam.mx/es/57/paginas/sucesion-y-empresas-intergeneracionales>
- Benaiges, D. (2010). Habilidades Interpersonales. *Revista Digital Verdadera Seducción* , Recuperado de <http://revista-digital.verdadera-seducion.com/habilidades-interpersonales/>
- Bennis, W. (2008). En liderazgo y motivación se integran dos. *Estrategias para un liderazgo eficaz*. España: Paidós.
- Bentacourt, J. y Gómez, G. y López, M. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. *Estudios Gerenciales*. Cali, Colombia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21222706009>
- Bermejo, C. (2015). dialnet. Envejecimiento activo, envejecimiento pasivo. *Universidad de Isa Rioja*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/download/libro/343628.pdf>

- Bermúdez, M. (2017). Concepto y definición de Gestión. Recuperado de <http://conceptodefinicion.de/gestion/>
- Blázquez, F. y Dorta, J. y Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
- Calvario, D. (2016). 10 Habilidades Sociales en las Relaciones Interpersonales. *Recursos de autoayuda*, 4-5. Recuperado de <https://www.recursosdeautoayuda.com/habilidades-sociales-en-las-relaciones/>
- Carlock, R. y Ward, J. (2003). *Proceso de Planificación Paralela en las empresas familiares*. Recuperado de [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1659-33592017000100023&lng=en&tlng=en#](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-33592017000100023&lng=en&tlng=en#)
- Casado, F. (2007). *“La empresa familiar y la clave del éxito en su evolución”*. Barcelona: Instituto de la empresa familiar. Recuperado de [http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/33361/1/TFM\\_SaradaSilvaFI%C3%B3rez.pdf](http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/33361/1/TFM_SaradaSilvaFI%C3%B3rez.pdf).
- Casson, M. y Cheltenham, E. (2000). Empresa y Liderazgo, una mirada institucional. *Revista Uexternado*, Massachusetts, USA. 251-254. MPG Books.
- Consultores Oc. (2012). *Consultores OC - El decálogo de una Empresa Familiar exitosa*. Recuperado de <http://www.consultoresoc.com.mx/blog/decalogo-empresa-familiar-exitosa>
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el Siglo XXI*. Colombia, págs 229-230. Editorial Norma.
- EAE, P. B. (2016). *EAE Programas Business School*. La receta del éxito para la sucesión en la empresa familiar. Recuperado de <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/la-receta-del-exito-para-la-sucesion-en-la-empresa-familiar>
- El Universo. (2017). *Empresas familiares con el reto de abrirse camino*. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/05/12/nota/6179116/empresas-familiares-reto-abrirse-camino>
- ENAE, B. S. (2016). *Enae*. Gestión de recursos humanos y habilidades directivas. Recuperado de <http://www.enaes.es/blog-categorias/recursos-humanos-y-habilidades-directivas>

- Falcó, C. P. (2016). *Branderstand*. Presidente de Branward. Ventaja Competitiva. Recuperado de <http://www.branderstand.com/ventaja-competitiva/>
- Family Firm Institute. (2014). *Las empresas familiares fueron el eje de una cumbre internacional*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/empresas-familiares-cumbre-internacional-guayaquil.html>
- Fortune 500. (2010). *“Ranking of America's Largest Corporations”*. Obtenido de Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portuga: <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>
- Gallo, M. y Amat, J. (2003). *Los Secretos de las Empresas Familiares Centenarias*. Barcelona: Deusto.
- Gallo, M. (1998). *“La sucesión en la empresa familiar”*. Colección estudios. Asunción, Barcelona. CEGE Creaciones Gráficas.
- Gallo, M. (2002). *Evolución Hacia Una Empresa Familiar y Multinacional”*. Seminario de investigación. Universidad de Alicante, Departamento de Organización de Empresas. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>
- GameLearn. (2015). *GameLearn*. La Gestión de habilidades directivas y su creciente importancia en las empresas. Recuperado de <https://www.game-learn.com/habilidades-directivas-creciente-importancia-empresas/>
- García, J. Barradas, M. y Gutiérrez, L. (2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. RICEA, ISSN 2007-9907 Vol. 5. 4-5. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5662016.pdf>
- García, M. (2016). *EAE Programas*. La receta del éxito para la sucesión en la empresa. Recuperado de <https://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/la-receta-del-exito-para-la-sucesion-en-la-empresa-familiar>
- García, R. (2010). Utilidad de la integración y convergencia de los métodos cualitativos y cuantitativos en las investigaciones en salud. *Revista cubana de salud publica*. Cuba. Norma.
- Global Estrategias. (2016). *Globalestrategias*. El valor de las empresas. Recuperado de <http://www.globalestrategias.es/valoraciones-empresariales/>
- Gómez, G. y Betancourt, J. y Zapata, N. (2011). Empresas familiares multigeneracionales. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe,*

*España y Portugal*. Recuperado de  
<http://www.redalyc.org/pdf/2654/265425848003.pdf>

González, C. y Sanchez, J. (2017). Sustentabilidad y competitividad en empresas familiares restauranteras. *Revista venezolana de gerencia*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/321242063\\_Sustentabilidad\\_y\\_competitividad\\_en\\_empresas\\_familiares\\_restauranteras](https://www.researchgate.net/publication/321242063_Sustentabilidad_y_competitividad_en_empresas_familiares_restauranteras)

Goyal, M. (Febrero de 2013). *Importance of Interpersonal Skills at Workplace*. *International Indexed & Refereed Journal*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/549/54932488003/>.

Grajales, T. (2000). *Tipos de Investigacion*. ISSN: 1514-6006. San Martín, Argentina.

Guran, T. (2015). Supervivencia de las empresas familiares. *Revista líderes*. Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/estudio-thomasgura-empresas-familiares-sobreviven.html>

Handler, W. (1994). *Sucesión en las empresas familiares*. Recuperado de <http://www.revistapolitecnica.epn.edu.ec/images/revista/volumen35/tomo2/SucesionenlasEmpresasFamiliares.pdf>.

Harvard, D. (2015). EAE Business Scholl. *¿Cómo mejorar la carrera profesional del directivo?* Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/mejorar-la-carrera-profesional/>

Heredia, B. (2017). *¿Qué es la gestión y cómo funciona?*. Ecured. Recuperado de <https://www.ecured.cu/Gesti%C3%B3n>

Humanus Consulting. (2016). *Habilidades Directivas*. Recuperado de <http://www.humanusconsulting.com/services/talent-management/espanol-habilidades-directivas/>

INAP. (2016). *Gestión de personas y habilidades directivas para la gerencia pública*. Instituto de Asuntos Públicos en Chile. Recuperado de <http://www.inap.uchile.cl/postgrado/diplomas-de-postitulo/104459/gestion-de-personas-y-habilidades-directivas-para-la-gerencia-publica>

Innova, P. (2017). *Capital Humano*. Fortalezas que caracterizan a un verdadero líder. Recuperado de <http://capitalhumano.emol.com/6353/fortalezas-que-caracterizan-verdadero-lider/>



- Izarra, V. (2014). Liderazgo. Periódico Hoy. Recuperado de <https://www.liderazgohoy.com/5-cualidades-necesarias-lider/>
- Jiménez, A. (2014). Habilidades Directivas. *Revista CCuba*. Recuperado de <http://www.revistaccuba.cu/index.php/acc/article/view/561>
- Koontz et al. (2004). Habilidades Gerenciales en directivos. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/7/7>.
- Kotter, J. (1999). *¿Qué hacen los líderes?*. Barcelona. Editorial Deusto. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-68052011000100013](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052011000100013)
- Kotter, J. P. (1990). *Leadership versus Management and Emerged Leadership*. New York. Free Press.
- Landsberg, I. (2015). Liderazgo Ambidiestro. *Universidad de la Rioja*. Recuperado de [https://biblioteca.unirioja.es/tfe\\_e/TFE001236.pdf](https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE001236.pdf)
- Lea, J. (2015). La sucesión del management. *Deloitte*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sucesion-empresa-familiar.pdf>.
- Lloret, J. T. (2012). Gobierno Corporativo: Empresas familiares. *Ekos Negocios*. Recuperado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idart=6098&c=1>
- Madrigal, B. E. (2009). *Habilidades Directivas (segunda edición)*. México. Editorial *The McGraw-Hill*. Recuperado de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/articulo.php?ida=132>.
- Martinez, J. (2011). Metodos de investigacion cualitativa. *Silogismo mas que conceptos*. doi: 10.4067/S0717-554X2016000300006.
- Mendez, H. F. (2015). *Economipedia*. Obtenido de Haciendo Facil la Economía: <http://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>
- Meray, B. y Bermeo, C. (2017). Importancia de las empresas familiares en la economía de un país. *Revista Publicando 506-531. ISSN 1390-93*, 5. Instituto Ohiggins.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Montreal - Canadá.

- Mondragon, L. M. (2014). 10 habilidades directivas. *SLD*, 13. Recuperado de [www.sld.cu/galerías/doc/.../10habilidades\\_directivas.doc](http://www.sld.cu/galerías/doc/.../10habilidades_directivas.doc)
- Morales, B. (2015). *Repositorio Bibliográfico Científico*. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Velasquez-Brisna.pdf>.
- Morales, O. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo en empresas familiares latinoamericanas*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/cultura-organizacional-y-liderazgo-en-empresas-familiares-latinoamericanas>
- Norton, P. (1998). *¿Cómo dirigir?*. Compitiendo en el siglo XXI. Cómo Innovar con Éxito. España: Ediciones Gestión 2000. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3506/4925>
- Orteha, I., Aguilar, A. Cetina, T. (2010). Habilidades Directivas desde la Percepción de los Subordinados: Un Enfoque Relacional para el Estudio del Liderazgo. *Scielo*, 35. Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-69242010000100007](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242010000100007).
- Pereda, T., Lopez G., Gonzalez, J., Guzmán, L. y Pérez, F. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Integración Capital UPC*, 5-6.
- Pillacela, A. X. (2014). Factores determinantes del éxito o fracaso del emprendimiento de la comercializadora JCVCORP. *Dspace*. Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4116/1/10695.pdf>
- Plut, S. (2009). Estudio exploratorio del estrés laboral y trauma social en la empresa familiar. *D space*. Recuperado de [http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/.../Estudio\\_exploratorio\\_Plut.pdf](http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/.../Estudio_exploratorio_Plut.pdf)
- Porter, M. (2015). Estrategias Genéricas. *Economipedia*. Recuperado de <http://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>
- Porter, M. E. (1985). Ventaja Competitiva: Crear y sostener un desempeño superior. Pirámide 2010.
- Portgas, M. (2016). Cómo evaluar las habilidades interpersonales. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281921796002>.

- RAE, R. A. (2012). Definición de Habilidad. *Real Academia Española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=habilidad>
- Ramirez, F., Ramos, V., y Rojas, N. (2010). *Congreso Internacional de Contaduría Admiistracion e Informatica*. Recuperado de <http://132.248.164.227/congreso/docs/xv/docs/116.pdf>
- Raymond Institute. (2003). *Empresas familiares dinámica y equilibrio y consolidación*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/367468799/Belausteguioguiota-2012-Empresas-Familiares-su-Dinamica-Equilibrio-y-Consolidacion>
- Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Scielo*. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332013000100003](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003)
- Robbins, J. (2004). *Habilidades gerenciales ¿Cuáles son?*. Recuperado de [http://www.degerencia.com/articulo/habilidades\\_gerenciales\\_cuales\\_para\\_que/imp](http://www.degerencia.com/articulo/habilidades_gerenciales_cuales_para_que/imp)
- Robbins, J. (2011). Gestión, Liderazgo Y Valores En La Administración *SDpace*. Recuperado de [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2050/3/UTPL\\_Brito\\_Rodriguez\\_Juan\\_Pablo\\_371X2095.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/2050/3/UTPL_Brito_Rodriguez_Juan_Pablo_371X2095.pdf).
- Rodriguez, E. (2016). Empresa Familiar: La receta del éxito para la sucesión en la empresa familiar. *EAE business School* . Recuperado de <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/la-receta-del-exito-para-la-sucesion-en-la-empresa-familiar>
- Salgado, V. H. (2016). Las empresas familiares frente a la implementación de sistemas de control de gestión. *Redalyc.org - Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/631/63170203/>
- Salinas, A. y Dorrego, P. (2005). *Estrategias de Pymes Exitosas*. Bogotá. : 4ª Edición. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3579/357935477001.pdf>
- Sanchez, A. (2015). *Enciclopedia Financiera*. "Haciendo facil la economía". Recuperado de <http://www.encyclopediafinanciera.com/habilidades-directivas/gestion-de-proyectos.htm>

- Santamaría, J. (2014). Sucesión en las empresas familiares. *Revista Politécnica*. Ambato, Ecuador. Recuperado de <http://www.revistapolitecnica.epn.edu.ec/images/revista/volumen35/tomo2/SucesionenlasEmpresasFamiliares.pdf>.
- Suárez, I. (1998). La sucesión en la empresa familiar. Universidad de Oviedo. Recuperado de [http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/33361/1/TFM\\_SaradaSilvaFI%C3%B3rez.pdf](http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/33361/1/TFM_SaradaSilvaFI%C3%B3rez.pdf).
- Suiza, M. (2016). Las empresas familiares frente a la implementación de sistema de control de gestión. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal - Redalyc.org*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/631/63170203/>
- Tamayo, M. (2004). *Tipo de Investigacion*. Mexico: Limusa.
- Thompson, I. (2015). *Gestión De Empresas*. Recuperado de <http://www.gestiondeempresas.com/notas/que-es-gestion-de-empresas.html>
- Urey, R. J. (2008). "Padres trabajadores, hijos ricos, nietos pobres ¿mito o realidad?". Ed. La Hoguera- 1ra Ed. Bolivia. Recuperado de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332013000100003](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332013000100003)
- VIU, U. I. (2017). Economía y Empresas. *Revista Científica de la Universidad de Valencia*, 4. Recuperado de <https://www.universidadviu.es/las-habilidades-interpersonales-en-el-desarrollo-profesional/>
- Ward, J. (1987). Planificación de la sucesión en una empresa familiar de pequeño Porte. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/877/87731335010.pdf>
- Ward, J. (2006). *El Éxito en los Negocios de Familia*. . Bogotá, : Editorial Norma.
- Whetten, D. y Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidad directivas*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/399/39903114.pdf>

## **Anexos**

### **Cuestionarios a directivos de Guayaberas Orellana**

Rómulo Orellana Pizarro (papá) es el fundador del negocio Guayaberas Orellana, quien nació en Cuenca en 1946. Años después, ya en su juventud, decide ir a Guayaquil, donde estudió el oficio de sastre, trabajando en diversos talleres. El señor Rómulo viene de una familia agobiada por problemas económicos, incluso su padre fue despedido de su puesto de trabajo lo que complicó más su situación financiera. Finalmente, este mal momento se convirtió en una nueva oportunidad, lo que permitió que el jefe del hogar forme un pequeño negocio, con lo cual pudo sostener a su familia y no depender de alguien más.

Este tipo de momentos vividos en la niñez del señor Orellana hizo que se diera cuenta de que él también quería tener un negocio propio que le permita tener libertad e ingresos económicos, aprovechando su talento en la confección. Después de estudiar y trabajar en esta área por algunos años donde adquirió mucha más experiencia, decidió en el año 1972 instalar Confecciones Orellana, en las calles Lorenzo de Garaycoa y Febres Cordero, donde atiende a su fiel clientela.

La evolución crecimiento del negocio se debe a su nueva cara, a la de su hijo Juan Carlos Orellana Flores quien estudió una licenciatura en mercadotecnia en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil donde se graduó en el año 2002. En sus inicios trabajó en otras empresas para adquirir más conocimientos y finalmente 5 años después de su graduación decide incorporarse a la empresa de la familia. El señor Juan Carlos Orellana, tomando en cuenta los conocimientos adquiridos en su aprendizaje universitario y la experiencia adquirida en otras empresas, fue quien realizó el cambio de pensamiento y estilo del negocio y pasó a motivar la frase “mucho mejor si es hecho en Ecuador” con la estrategia de cambiar la etiqueta extranjera por una nacional, lo que le dio un plus de calidad a las prendas. En la actualidad Juan Carlos tiene 38 años de edad y ya lleva más de 10 años

aportando en el negocio, y tan solo 3 años en la gerencia general y ha venido aplicando estrategias innovadoras en búsqueda de satisfacer a sus clientes.

Además, otro hermano que está ayudando en las operaciones de la organización es Freddy Orellana quien estudió una carrera administrativa en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Los dos hermanos trabajan en conjunto como un equipo para cumplir los objetivos de la institución, guiados aún por el padre fundador.

### **Objetivo del negocio**

#### 1. ¿Cómo nació la idea del negocio?

Rómulo Orellana Pizarro (E1): Bueno, empecé este negocio luego de llegar a Guayaquil, haberme capacitado en oficio de sastre y haber trabajado en diversos talleres. Luego de eso decidí emprender mi propio taller, confeccionando camisas y vendiendo guayaberas de origen panameño.

Juan Carlos Orellana Flores (E2): Todo comenzó cuando decidí independizarse y tener un negocio propio poniendo en práctica todas las habilidades adquiridas durante los años de práctica.

Freddy Orellana Flores (E3): La idea nace al observar los gustos de la sociedad de la época en que inició sus actividades el negocio, enfocándose en aprovechar la popularidad de las prendas.

#### 2. ¿Qué aspecto considera que ha sido fundamental para que Guayaberas Orellana de desarrolle de forma positiva en el mercado ecuatoriano?

E1: Considero que el mantenernos en esta modalidad de fabricación de guayaberas y el decidir dejar de hacer marcas extranjeras y poner nuestra propia marca Orellana, admito que fue una buena decisión.

E2: La innovación en diseños, el atrevernos a incurrir en nuevos colores para los modelos de guayaberas y otras prendas.

E3: Yo pienso que la mentalidad de las personas también ha jugado a nuestro favor, el hecho de que se deje de considerar a las guayaberas como

vestimenta para personas mayores, sino como una opción de frescura y elegancia.

3. ¿Cuáles son los objetivos establecidos a largo plazo de la empresa Guayaberas Orellana?

E1: Tener mayor variedad de prendas con gustos específicos para tener más clientes.

E2: Abarcar más mercado y dar a conocer en todo el país, no solo en la Costa, que la guayabera es una opción muy elegante y sencilla.

E3: Tener más innovación en procesos y en diseños, que el cliente vea diferencia en nuestra empresa, y la tenga como su primera opción y de ser posible, la única.

4. ¿Cuáles son las metas personales que tiene usted independiente de la empresa?

E1: Ya solo deseo que la empresa prospere y poder retirarme tranquilo.

E2: Desarrollar mis habilidades, que me permitan ser un mejor profesional y dirigir cualquier tipo de empresa.

E3: Quisiera poder tener mi propia empresa a futuro, pero primero continúo analizando cuál sería la mejor opción de negocio

## **Roles**

5. ¿Cuáles son las aptitudes que tiene cada uno de los miembros de la familia que trabaja en la empresa?

E1: Somos entregados a la empresa, aunque como en todo negocio existen ciertas diferencias en las formas de pensar, debido a que cada uno quiere lo mejor para esta.

E2: Somos unidos como familia, cada uno tiene ideas muy interesantes para mejorar la empresa, pero aún no podemos implementar ninguna de estas, pronto podremos mejorar, de esto se trata.

E3: Cada miembro tiene una actividad en específica, pero igual dependemos de cada uno para tomar decisiones, en lo personal, considero que no es un método correcto en totalidad, pero hasta ahora ha funcionado en la empresa.

6. ¿Cuál es la formación académica que tiene cada uno de los miembros de la familia que trabajan en la empresa?

E1: Bueno, yo no tengo títulos, pero si cuento con mis cursos de confeccionista profesional así mismo mi señora esposa, mis hijos gracias a Dios si cuentan con su título cada uno.

E2: En lo personal, considero que los emprendimientos nacen de ideas de personas que no tienen título profesional, y como padres hacen las bases para que como hijos seamos quienes llevemos a más esa idea de negocio, para eso estudiamos y nos preparamos.

E3: Quienes comenzaron el negocio que son nuestros padres, no cuentan con título, pero nosotros como hijos, nos hemos preparado profesionalmente gracias a su ayuda.

7. ¿Cuáles son los gustos y preferencias que tiene cada uno de los miembros de la familia que trabaja en la empresa?

E1: La verdad no conozco los gustos de los demás.

E2: A mí me gustan que las cosas se hagan bien, pero de los demás imagino que deben ser iguales.

E3: No tengo conocimiento sobre eso.



8. ¿Qué mecanismos ponen en práctica para que cada uno de los miembros de la familia pueda ocupar el rol en el que tenga actitud y aptitud?

E1: Bueno no tenemos un mecanismo, solo designamos que puesto queremos que maneje, claro confiando en que lo hará bien.

E2: No contamos con un mecanismo, se puede decir que se ve quien tiene más aptitudes o quien tiene mayor capacidad de liderazgo.

E3: Creo que depende de la forma en que ha mostrado su preparación y el cómo se lleve con las personas de la empresa.

9. ¿Qué sucede cuando algún familiar que trabaja en la empresa hace algo distinto de lo establecido? ¿De qué manera llegan a un acuerdo?

E1: Considero que para eso se necesita comunicación y confianza. Si llegase a pasar eso, tendría que explicar porque actuó de esa manera, aunque igual deben consultarme si quieren hacer algo.

E2: Hasta ahora no ha pasado algo así, pero creo que igual debemos consultar si se puede hacer algo, porque hacer algo sin consultar puede ser perjudicial.

E3: Es necesario tomar medidas contra actitudes así, puesto que pone en peligro a la empresa si no es una decisión acertada. Se debe comunicar y verificar si es rentable la idea, aunque a veces reunirse también tiene sus problemas.

## **Comunicación**

10. ¿Qué mecanismos se utilizan para que la comunicación sobre temas de la empresa sea lo más fluida posible y en horarios laborales?

E1: Por lo general, eso lo maneja Juan Carlos, al menos ahora desconozco un poco el tema.

E2: Se considera un horario establecido si la reunión se ha planeado, pero si es una noticia se envía oficios a cada área para que sepan que al finalizar el día será necesario disponer de unos minutos para discutir sobre ciertos temas.

E3: Se avisa con tiempo por medio de boletines, y se los hace en horario laborable.

11. ¿Cómo manejan los aspectos emocionales del día a día para que no influyan negativamente en las relaciones y vínculos familiares?

E1: Yo solo les doy consejos de mi experiencia, admito que las cosas pueda que sean diferentes, pero lo básico nunca falla. Así que siempre pido se escuche el pensamiento de los demás.

E2: Las cosas de la empresa y las personales considero son difíciles de mantener separadas, pero, por lo general, se busca que haya una línea entre ambas.

E3: Es mejor escuchar y verificar si hablar será de aporte o no. Particularmente, considero que es difícil manejar lo personal con lo laboral, pero al menos se intenta que no suceda con frecuencia.

12. ¿Cómo se comunican las decisiones estratégicas? ¿Qué consideran “decisiones estratégicas”?

E1: Lo proponemos entre la familia, también solemos preguntar a los empleados. Decisiones estratégicas considero son las que afectan directamente a la planificación que tenemos planteada.

E2: Se realiza reuniones en donde se debate y discute las decisiones, consideramos que estas decisiones serán las que lleven a un acuerdo y beneficio futuro para la empresa, después de todo, necesitamos innovar, pero el miedo a esto es lo que no nos permite avanzar. Las decisiones

estratégicas tienen que ver con todas las decisiones encaminadas a cumplir con nuestros objetivos de empresa.

E3: Mediante comunicados, se avisa que habrá reuniones en donde presentamos informes y se decide en conjunto que acciones se van a tomar, aunque a veces no se llega a un acuerdo. Como decisiones estratégicas me refiero a todas aquellas decisiones que se enfocan en la productividad y buenos resultados de la empresa.

### **Toma de decisiones**

13. ¿Quién toma las decisiones?

E1: Por lo general, doy mi apoyo, pero cuando considero que es algo que no pueda dar buenos resultados, digo que no. Con la experiencia identifico qué cosas puedan o no ser útiles.

E2: Podemos presentar ideas, y si tenemos cierta independencia en las áreas, pero para grandes decisiones, es necesario la aprobación del jefe principal que es mi padre.

E3: Nuestro padre se puede decir que tiene la última palabra.

14. ¿Cuál es el procedimiento para la toma de decisiones?

E1: Se propone la idea con un tiempo determinado, o si una idea surge de improviso a un problema, se puede avisar a Juan Carlos para que haga un llamado y se discuta.

E2: Doy aviso de la reunión y de este se espera la aprobación del jefe principal.

E3: se propone la idea, pero con claro ejemplos y diseños y se espera la aprobación de la familia.

15. ¿Existe un órgano que regule y coordine la toma de decisiones?

E1: No contamos con eso por ahora.

E2: Por lo general, sólo tenemos el método de llevar una idea y debatir, nada más.

E3: No tenemos algo así como un órgano, pero sería mi padre el que tome la decisión final.

16. ¿De qué manera se ejecutan y controlan las decisiones tomadas?

E1: De eso ya se encargan mis hijos en la actualidad, pero considero que deben verse en las ventas.

E2: Se espera la parte de financiamiento o utilización de materiales y se refleja en las ventas.

E3: Pienso que, mediante las ventas, además también depende de la idea, por ejemplo, si es publicidad entonces esperamos al menos que exista un mayor reconocimiento de la empresa hacia los clientes, pienso que ese es el primer paso.

### **Incorporación de familiares**

17. ¿Cómo se decide una incorporación de un familiar a la empresa?

E1: Se me debe consultar primero para ver si se aprueba su ingreso.

E2: Primero verifico la posibilidad de ingresar y a qué área, luego informo a mi padre.

E3: Analizamos una alternativa de decisión y es reafirmada por nuestro padre que tiene la última palabra.

18. ¿Qué elementos son considerados para que un miembro de la familia ingrese y sea parte de la empresa?

E1: Por las aptitudes que tenga. Por sus habilidades.

E2: Mediante la preparación que tiene y lo relacionado que está con la empresa y sus procesos.

E3: De acuerdo a si está relacionado con las actividades de la empresa o si tiene buenas ideas.

19. ¿Existe algún mecanismo para controlar la productividad del miembro de familia que entra a formar parte de la empresa?

E1: Existe un Protocolo Familiar para regular distintos aspectos de la actuación de los miembros de la familia respecto a la empresa y las condiciones para su incorporación: como la obtención de un título universitario, normas que garanticen la permanencia del control del grupo familiar sobre la sociedad.

E2: Si, la empresa cuenta con un perfil idóneo para exigir a sus miembros la planificación del proceso sucesorio.

E3: Sí existen reglas y principios tanto para familiares de la empresa.

20. ¿Existe veto para que algún familiar forme parte de la empresa?

E1: Tiene que pasar por una serie de pruebas como lo hacen los trabajadores no familiares.

E2: Se podría decir que no, porque se lo considera como la postulación de un trabajador común.

E1: Depende del tipo de cargo al que está postulando.

### **Sucesión en el poder y las decisiones**

21. ¿Cuál es el mecanismo de sucesión del poder?

E1: No existe un mecanismo, pero el sucesor debe estar lo suficientemente preparado para el puesto que va a ocupar.

E2: Se evalúa si la persona está capacitada para ejercer el cargo.

E3: No tengo conocimiento sobre esa información, pero tengo entendido que si existe.

22. ¿Qué plan tienen previsto para el proceso de sucesión de poder?

E1: Me estoy preocupando en identificar y evaluar a los candidatos idóneos y realmente preparados para la sucesión a puestos claves. Es tiempo de dar paso a la nueva generación, aunque no es fácil dejar en otras manos el negocio que me ha costado tanto esfuerzo levantar.

E2: No tenemos un plan futuro, a medida que se dan los inconvenientes se los va corrigiendo en las juntas familiares que se tiene.

E3: No creo que se tenga un plan futuro, sólo se rigen por constatar que el sucesor esté lo suficiente preparado para el cargo.

## **Profesionalización**

23. ¿Qué espacios hay dentro de la empresa para generar desarrollo en la carrera profesional de los miembros de la familia?

E1: Existe un departamento que se encarga de realizar capacitaciones para el personal de la empresa.

E2: Se podría decir que la exigencia que se tiene dentro de la empresa es tanto para los integrantes de la familia como para los demás colaboradores. Los miembros de la familia no pueden aspirar a puestos de alto nivel si no están preparados.

E3: La motivación a altos mandos, sino se preparan no pueden aspirar al puesto.

24. ¿Existe un plan de acción que fomente el desarrollo de los miembros de la empresa? ¿En qué consiste?

E1: Se está trabajando en ello, porque se busca obtener mayores beneficios.

E2: Quizá no un plan, pero si está lo que es las capacitaciones para el personal.

E3: Se podría considerar a las comisiones, capacitaciones y ascensos laborales.

## **Conflictos**

25. ¿Cómo se resuelven los conflictos?

E1: Las juntas familiares, son muy importantes cuando se habla de conflictos.

E2: Ya han existido como en todo tipo de empresa, de ello se adquiere experiencia y se establecen políticas o soluciones para que ya no se vuelvan a repetir.

E3: Es muy importante el rol del gerente porque muchas de las veces él es que debe tomar la decisión más importante sobre las sanciones y todo eso.

26. ¿Existe algún mecanismo de mediación, sí o no? ¿Cuál?

E1: El líder ejerce como mediador y toma una posición neutral que llama a la conciliación y a la búsqueda de acuerdos. La buena gestión de los

conflictos puede convertirse en un motor de cambio para la organización y en una oportunidad de mejora.

E2: Identificar la raíz del problema y reconocer a los implicados en el mismo, con el fin de establecer la forma en que será manejado para llegar a un acuerdo efectivo.

E3: Es un tercero ajeno a las partes que asume una posición neutral en pro de la eliminación de las controversias.

### **Temas tabúes**

27. ¿Cómo construyen espacios de confianza para poder conversar sobre lo que está latente y nadie se está animando a hablar?

E1: En las Juntas Familiares se plantean todos los asuntos pendientes o que son necesario tratar.

E2: Por lo general los temas siempre se dan, porque siempre se busca tener un acuerdo mutuo.

E3: Todos plantean sus dudas u opiniones.

28. ¿Cómo acepta escuchar la propuesta de alguien ajenos de la familia y fuera de la familia sobre un determinado tema?

E1: Todas las propuestas son recibidas y analizadas.

E2: No es muy común recibir propuestas, cada trabajador se concentra en sus actividades correspondientes.

E3: Tengo entendido que, si existe la apertura a ese tipo de actividad por parte de la empresa, pero tiene un proceso.



29. ¿Hasta dónde se comparte información en la empresa?

E1: La información que se considere necesaria por parte de sus directivos.

E2: Se comparte la información que se piensa que el trabajador debe conocer de la empresa.

E3: Existe una comunicación sobre valores, actividades, logros, información que el trabajador debe saber para que se sienta identificado con la empresa.

30. ¿Existe la posibilidad de tomar a alguien externo a la familia como máximo responsable ejecutivo/estratégico?

E1: Hasta ahora no lo hay, pero se podría llegar a un consenso acerca de este tema.

E2: Dentro de las políticas de la empresa no se encuentra esa posibilidad por ahora.

E3: De considerarse necesaria la contratación se lo haría, pero por ahora el personal que ya se tiene es suficiente.

### **Proyección futura**

31. ¿Cuáles son las expectativas de proyección futura de la empresa?

E1: Expandirnos a otras ciudades del país, pero sobretodo asegurarnos de que nuestra empresa goce de sostenibilidad y rentabilidad en el mediano y largo plazo.

E2: Lograr una mejora en las ventas y la comunicación tanto interna como externa de la empresa.

E3: Mantenerse estables en el mercado.

32. ¿Cómo se está preparando la familia para alcanzar las metas propuestas?

E1: Mediante la automotivación, compromiso y predisposición hacia el trabajo y sobre todo responsabilidad.

E2: A través de la capacitación constante.

E3: Corrigiendo errores pasados y tomando las medidas necesarias para evitarlos.

33. ¿Existe en marcha algún proyecto para cubrir las expectativas de futuro?

E1: Continuamos con la misma fórmula que hasta ahora nos ha dado resultado, considero que por ello aún continuamos en el mercado.

E2: Aún no se cuenta con un proyecto como tal, pero siempre se busca corregir errores.

E3: Estamos conscientes de que hace falta un plan de sucesión que nos ayude a los integrantes de la familia a acoplarnos a las necesidades futuras de la empresa.

## **Valores**

34. ¿Cuáles son los valores de la empresa?

E1: Empatía, Responsabilidad, Puntualidad, Respeto, Honestidad, Lealtad.

E2: Responsabilidad, Lealtad, Compromiso, Puntualidad, entre otros

E3: Compromiso, Responsabilidad, Lealtad, innovación.

35. ¿Cuáles son los valores que en realidad se practica diariamente?

E1: Se practican todos, y se promueve a los trabajadores también.

E2: Todos, se busca el bienestar mutuo y sobre todo beneficio.

E3: El que más se practica es el compromiso por parte de cada integrante, independientemente del cargo que ejerza.

36. ¿Qué actividades se ponen en práctica para generar justicia en las decisiones?

E1: Las Juntas Familiares, la comunicación.

E2: La ejecución de las políticas que se tiene en la empresa.

E3: Se utiliza la democracia, la mayoría gana.

### **Cuestionario a Especialista Asesor de Guayaberas Orellana**

1. ¿Qué es para usted una empresa familiar?

Las empresas familiares son un motor muy importante para la economía de los países en el mundo entero. La gran mayoría de estas empresas nacen de una idea o un deseo de algún miembro de la familia y con algo de dinero lo ponen en práctica.

2. ¿Cuál es la tendencia de las empresas familiares en el Ecuador?

En el Ecuador las empresas familiares representan un grupo importante en el medio, lo que significa que es indispensable que para que la economía no se vea afectada, los directivos deben tomar decisiones de forma estratégica que les permita mantenerse durante muchos años en el mercado, y así trascender en el tiempo. La realidad es que normalmente las personas no desean esperar y

desean ver resultados positivos de forma inmediata, y no es así la forma, sino que hay que tener paciencia para que el negocio de sus frutos. Así también en las empresas familiares los intereses personales son más importante que los organizacionales y dejan llevarse por las emociones en la toma de decisiones. Además, es indispensable que los directivos desarrollen bien sus habilidades, para lo cual hay que capacitarse de forma continua lo que le ayude a mantenerse en la vanguardia.

3. ¿Qué habilidades debe tener un directivo de empresa familiar?

Las habilidades de un directivo son amplias entre los que se puede mencionar los siguientes: saber escuchar a los miembros de la empresa, empatía, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, entre otros. En realidad, ser un directivo no es fácil, más aún en empresas familiares.

4. ¿Desde su experiencia cuáles son las causas por las que fracasan las sucesiones familiares?

Las sucesiones familiares son difíciles porque los familiares desean dejar como sucesor a otro miembro de la familia, aunque no cumpla con los requisitos necesarios, solo por llevar el apellido. Otras de las causas por las que fracasan las sucesiones es porque el familiar más antiguo no deja que la nueva generación lidere de forma independiente. No existe en la gran mayoría de las empresas familiares un manual que permita llevar una directriz al proceso, sino que todo se hace empíricamente. Hay que formalizar procesos en general y dejar de lado la parte sentimental y más bien enfocarse en lo importante que es mantener liquidez en la empresa para continuar en la lucha diaria.

5. ¿Para usted cuál es la clave principal para que las empresas familiares sean sustentables en el tiempo?

Muchos de quienes hemos recorrido un largo camino como asesores acompañando a empresas familiares, creemos que la clave para que estas organizaciones sean sustentables radica en tener la posibilidad de conversar algunos temas a tiempo y generando el desarrollo de las habilidades de quienes lideran las empresas de una forma adecuada.

En ocasiones, la problemática familiar es abordada cuando comienzan a vislumbrarse los primeros inconvenientes o peleas dentro de la familia, lo que termina por afectar no solo los vínculos personales y familiares, sino también el desempeño de la empresa.

A tiempo significa “antes que sea tarde y terminen todos bastantes peleados entre sí”, incluso, cuando nunca se lo hubieran imaginado.

#### 6. ¿Es lo mismo una empresa Familiar y una Pyme?

No es lo mismo una empresa familiar que una Pyme, las diferencias se basan sobre todo en la forma en la que se manejan las variables de gestión, control, propiedad, filiación de los miembros, aspectos legales, planes de sucesión, acciones y distribución de capital, entre otras. Las empresas familiares por lo general se desarrollan de manera informal sin control en su gestión.

#### 7. ¿Qué es un Protocolo Familiar?

Un Protocolo Familiar es un documento que recoge "las reglas del juego" del sistema empresa-familia-propiedad. Sin embargo, un protocolo bien elaborado atenderá más al proceso de creación que al producto final como tal: la exploración de las relaciones interpersonales en pos de un sueño compartido es la clave para su éxito. Por ello siempre será recomendable que un profesional externo conduzca el proceso, pues es la mejor forma de garantizar un mínimo de neutralidad y una apuesta acertada por el beneficio colectivo que no atienda a

intereses individuales. Una guía para el índice de contenidos debería agrupar al menos cinco grandes temas:

- Patrimonio y Fiscalidad
- Órganos de Gobierno y Poder
- Trabajo y Dirección de la Empresa
- Sucesión y Formación
- Cultura y Valores

#### 8. ¿Cómo se implementa un Plan de Sucesión?

El éxito del traspaso de la conducción de una empresa requerirá (más allá del papel de la familia, los factores del entorno o la planificación y preparación de los sucesores), entusiasmo, capacidad y responsabilidad, pero sobre todo un lazo de confianza y el compromiso de solucionar las cosas juntos.

Los sucesores deben ser optimistas por naturaleza y tener una fe sincera en la gente de la compañía. Lo ideal sería contar con una sucesión programada en cada empresa familiar, garantizando una digna salida del fundador y una oportuna entrada de los herederos.

Asimismo, es necesario considerar todos los aspectos que giran en torno al sistema familia-empresa-propiedad a lo largo del proceso, para lo cual la aportación de un profesional externo especializado puede ser una ayuda muy útil en los diferentes aspectos y variables que aparecerán a lo largo del diseño e implementación de este plan.