

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

COHORTE 2017

Tema: El Liderazgo generacional en las empresas familiares del sector agrícola del cantón Palora

Trabajo de Titulación, previo a la obtención del Grado Académico de Magister en
Gestión de Talento Humano

Autora: Psicóloga Industrial, María Alexandra Ortiz Medrano

Director: Ingeniero, Edwin Javier Santamaría Freire, Magíster.

Ambato – Ecuador

2021

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA. e integrado por los señores: Ingeniera, Amparito Cecilia León, Magíster e Ingeniero, Arturo Fernando Montenegro Ramírez, Magíster. Designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para recibir el Informe Investigación con el tema: “El liderazgo generacional en las empresas familiares del sector agrícola del cantón Palora”, elaborado y presentado por la señorita Psicóloga Industrial, María Alexandra Ortiz Medrano, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.
Presidente y Miembro del Tribunal



Firmado electrónicamente por:
**AMPARITO
CECILIA LEON
SALTOS**

Ing. Amparito Cecilia León Saltos, Mg.
Miembro del Tribunal



Firmado electrónicamente por:
**ARTURO FERNANDO
MONTENEGRO RAMIREZ**

Ing. Arturo Fernando Montenegro Ramírez, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “El liderazgo generacional en las empresas familiares del sector agrícola del cantón Palora”, le corresponde exclusivamente a: Psicóloga Industrial, María Alexandra Ortiz Medrano, Autora bajo la Dirección de Ingeniero, Edwin Javier Santamaría Freire, Magíster. Director del Trabajo de Titulación y el patrocinio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

.....
Psicóloga Industrial, María Alexandra Ortiz Medrano
c.c. 1600526303
AUTORA

EDWIN JAVIER SANTAMARIA FREIRE
c=EC, o=BANCO CENTRAL DEL ECUADOR,
ou=ENTIDAD DE CERTIFICACION DE
INFORMACION-ECIBCE, l=QUITO,
serialNumber=0000480900, cn=EDWIN
JAVIER SANTAMARIA FREIRE

EDWIN JAVIER
SANTAMARIA
FREIRE

.....
Ingeniero, Edwin Javier Santamaría Freire, Magíster.
c.c. 1802931426
DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación sirva como documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.

.....

Psicóloga Industrial, María Alexandra Ortiz Medrano
c.c.: 1600526303

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas -----	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN-----	iii
DERECHOS DE AUTOR-----	iv
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS-----	v
ÍNDICE DE TABLAS -----	vii
ÍNDICE DE FIGURAS -----	viii
AGRADECIMIENTO -----	ix
DEDICATORIA -----	x
RESUMEN EJECUTIVO -----	xi
EXECUTIVE SUMMARY -----	xiii
INTRODUCCIÓN-----	1
GLOSARIO DE TÉRMINOS -----	2
1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN -----	3
2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO-----	3
2.1. Área de conocimiento-----	3
2.2. Líneas de investigación-----	3
3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN -----	3
3.1. Tiempo de ejecución -----	3
3.2. Financiamiento-----	3
3.3. Autores -----	3
4. DESCRIPCIÓN DETALLADA-----	4
4.1. Definición del problema de la investigación -----	4
4.2. Objetivos-----	5
4.2.1. Objetivo general -----	5
4.2.2. Objetivos específicos -----	5
4.3. Justificación de la investigación-----	6
4.4. Marco teórico referencial-----	7
4.4.1. Investigaciones previas -----	7
4.4.2. Liderazgo -----	11
4.4.2.1. Recorrido del Liderazgo -----	12
4.4.2.2. Teorías relacionadas al liderazgo-----	14
4.4.2.3. Enfoques relacionados al liderazgo -----	17
4.4.2.4. Estilos de Liderazgo-----	18

4.4.2.5. Liderazgo generacional -----	22
4.4.2.6. Tipos de generaciones-----	22
4.4.3. Empresas familiares-----	25
4.4.3.1. Conceptos -----	26
4.4.3.2. Características de las empresas familiares -----	26
4.4.3.4. Modelos relacionados a las empresas familiares-----	29
4.4.3.5. Evolución -----	34
4.4.3.6. Tipos de empresas familiares -----	37
4.4.4. Sector agrícola -----	38
4.4.4.1. Buenas prácticas de la producción agrícola-----	39
4.4.4.2. Dimensiones del sector agrícola-----	40
4.4.4.3. Sector agrícola en el cantón Palora -----	40
4.5. Metodología -----	41
4.5.1. Paradigma-----	41
4.5.2. Enfoque -----	42
4.5.3. Modalidad básica de la investigación -----	42
4.5.3.1. Investigación bibliográfica-documental-----	42
4.5.3.2. Investigación de campo-----	42
4.5.4. Nivel o tipo de investigación -----	43
4.5.4.1. Investigación Descriptiva-----	43
4.5.4.2. Investigación exploratoria-----	43
4.5.5. Población y muestra-----	43
4.5.5.1. Población de base-----	43
4.5.5.2. Muestra seleccionada-----	46
4.5.6. Técnicas de recolección de datos -----	48
4.5.6.1. Encuesta-----	49
4.5.6.2. Instrumento de Recolección-----	49
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN-----	52
5.1. Informe de observación directa -----	52
5.2. Interpretación de resultados-----	52
6. CONCLUSIONES-----	72
7. RECOMENDACIONES-----	73
8. REFERENCIAS -----	74
9. ANEXOS-----	85
Anexo N° 1.- Cuestionario -----	85
Anexo N.º 2.- Evidencias-----	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Empresas dedicadas al cultivo de Pitahaya.....	44
Tabla 2: Empresas Investigadas	46
Tabla 3: Muestra seleccionada	47
Tabla 4: Elementos de estudio	49
Tabla 5: Información expertos	50
Tabla 6: Plan de procesamiento de información y resultados.....	51
Tabla 7: Informe de las observaciones.....	52
Tabla 8: Empresa familiar.....	53
Tabla 9: Poder de la familia	54
Tabla 10: Generación Joven.....	55
Tabla 11: Empresa Bonsái	56
Tabla 12: Empresa árbol solitario	57
Tabla 13: Empresa Bosque.....	58
Tabla 14: Empresa selva tropical	59
Tabla 15: Liderazgo generativo punitivo	60
Tabla 16: Liderazgo generativo nutritivo.....	61
Tabla 17: Liderazgo racional	62
Tabla 18: Liderazgo emotivo libre.....	63
Tabla 19: Liderazgo Emotivo dócil	64
Tabla 20: Liderazgo emotivo indócil.....	65
Tabla 21: Liderazgo	66
Tabla 22: Generación Baby Boomers	67
Tabla 23: Generación x	68
Tabla 24: Generación Y	69
Tabla 25: Sucesión del líder.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de los tres círculos.....	30
Figura 2: ¿Las personas que dirigen la empresa en la que usted labora son miembros de una familia?	53
Figura 3: ¿Cuántos miembros de la familia ocupan puestos administrativos en la empresa?.....	54
Figura 4: ¿La empresa en la que usted trabaja se encuentra administrada por personas jóvenes?.....	55
Figura 5: ¿Durante los últimos años la empresa en la que labora ha cambiado sus procesos de producción?	56
Figura 6: ¿La empresa en la que trabaja oferta una gama de productos relacionados con la pitahaya.....	57
Figura 7: ¿Los productos que producen la empresa en la que labora se transportan a nivel nacional e internacional.....	58
Figura 8: ¿En su lugar de trabajo identifican nuevos sectores comerciales para la venta de pitajaya?.....	59
Figura 9: ¿Su jefe exige un alto grado de exigencia en el cumplimiento de sus actividades diarias?	60
Figura 10: ¿Su jefe le provee consejos útiles para el desarrollo de sus actividades?.	61
Figura 11: ¿Su jefe respeta y confía que realizara sus actividades sin supervisión? .	62
Figura 12: ¿Su jefe es una persona que expresa fácilmente sus emociones ante los trabajadores?	63
Figura 13: ¿Su jefe es una persona que proyecta alto nivel de seguridad?	64
Figura 14: ¿Usted realiza su trabajo solo cuando su jefe se encuentra presente?	65
Figura 15: ¿Considera usted que su jefe es un líder?.....	66
Figura 16: ¿Considera usted que su jefe inmediato le brinda estabilidad laboral?	67
Figura 17: ¿Considera usted que su jefe inmediato es una persona que se adapta a cada colaborador?.....	68
Figura 18: ¿Considera usted que sus jefes inmediatos reconocen el esfuerzo de sus colaboradores?.....	70
Figura 19: ¿Considera usted que en la empresa que laboran necesitan realizar un cambio de liderazgo?.....	71

AGRADECIMIENTO

Con todo mi corazón quiero agradecer a mis queridos colegas y compañeros de la maestría que han hecho de esta experiencia una de las más significativas en mi vida; gracias por su divertida y generosa amistad.

A los profesionales que aportaron con sus conocimientos para esta preparación académica y direccionamiento que me ha permitido culminar con éxito el presente trabajo investigativo.

A todas aquellas personas que me apoyaron e hicieron posible culminar esta meta.

Psi. Ind. Alexandra Ortiz

DEDICATORIA

El presente proyecto de investigación se lo dedico a Dios, por hacer que mi camino de vida este guiada por su presencia y amor.

A mis amados padres Mery y Edison, quienes han sido un ejemplo de apoyo incondicional en cada paso que doy, brindándome toda la fortaleza para seguir adelante y cumplir mis metas personales y profesionales.

Psi. Ind. Alexandra Ortiz

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
COHORTE 2017

TEMA: EL LIDERAZGO GENERACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA DEL CANTÓN PALORA

AUTORA: *Psicóloga Industrial, María Alexandra Ortiz Medrano*

DIRECTOR: *Ingeniero, Edwin Javier Santamaría Freire, Magíster.*

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: *Desarrollo Territorial y Empresarial*

FECHA: *27 de septiembre del 2020*

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas familiares del sector agrícola representan un rol importante para la comunidad del cantón Palora por ser los principales productores y exportadores de Pitahaya en el Ecuador, ya que generan un porcentaje alto en la economía del mismo, y crean plazas de empleo para sus habitantes. El presente trabajo investigativo responde a la necesidad de conocer sobre si el liderazgo generacional que han venido empleando, ha logrado transformarse en una estrategia de crecimiento para mantenerse en el mercado y sobre todo conservar el reconocimiento y reputación familiar ante la sociedad.

La investigación cuenta con fuente bibliográfica y documental relacionada con las variables de estudio a fin de obtener la fundamentación teórica, como base para el inicio del trabajo investigativo. La metodología que se utilizó fue a través del paradigma fenomenológico puesto que pretende explicar la naturaleza, esencia y veracidad del liderazgo, se aplicó un enfoque cualitativo-cuantitativo, además se utilizó la modalidad de investigación de campo y bibliográfico documental porque a través de ellas se identificó la información de la muestra de 119 trabajadores sin relación familiar de empresas familiares del cantón Palora. Por último, se planteó la hipótesis para analizar la relación que existe entre las variables de estudio.

De acuerdo con los resultados el liderazgo generacional que se presenta con mayor porcentaje en las empresas agrícolas es el que representa la generación de los conocidos baby Boomers quienes son expertos y excelentes trabajadores creando un sentido de pertenencia y forman parte de una red de contactos informales y útiles dentro de la empresa. Utilizando formas de liderar tradicionalistas lo que genera un aporte importante a las empresas agrícolas; sin embargo, es importante que se realice la sucesión de liderazgo para que las empresas puedan creer y adaptarse a los nuevos recursos tecnológicos y de productividad.

DESCRIPTORES: *LIDERAZGO GENERACIONAL, EMPRESAS FAMILIARES, SECTOR AGRICOLA, PITAHAAYA, EMPODERAMIENTO, BABY BOOMERS, TRADICIONALISTAS, SUCESION, TOMA DE DECISIONES, TRASCENDENCIA.*

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
COHORTE 2017

THEME: GENERATIONAL LEADERSHIP IN FAMILY BUSINESSES IN THE AGRICULTURAL SECTOR OF THE CANTON OF PALORA

AUTHOR: *Psicóloga Industrial, María Alexandra Ortiz Medrano*

DIRECTED BY: *Ingeniero, Edwin Javier Santamaría Freire, Magíster.*

LINE OF RESEARCH: *Desarrollo Territorial y Empresarial*

DATE: *27 de septiembre del 2020*

EXECUTIVE SUMMARY

Family businesses in the agricultural sector represent an important role for the community of the Palora canton because they are the main producers and exporters of Pitahaya in Ecuador, since they generate a high percentage of the economy of the canton and create jobs for its inhabitants. This research work responds to the need to know if the generational leadership that they have been using has been able to transform itself into a growth strategy to maintain itself in the market and above all to conserve the recognition and family reputation before society.

The research has a bibliographic and documentary source related to the variables of study in order to obtain the theoretical foundation, as a base for the beginning of the research work. The methodology used was through the phenomenological paradigm since it tries to explain the nature, essence and veracity of leadership, a qualitative-quantitative approach was applied, and it was also used the modality of field and documentary bibliographic research because through them, the information of the sample of 119 workers without family relation from family companies of the Palora canton was identified. Finally, the hypothesis was raised to analyze the relationship between the study variables.

According to the results, the generational leadership with the highest percentage in agricultural enterprises is represented by the generation of the well-known baby boomers, who are experts and excellent workers, creating a sense of belonging and forming part of a network of informal and useful contacts within the enterprise. Using traditionalist ways of leading generates an important contribution to agricultural enterprises; however, it is important that the leadership succession is carried out so that the enterprises can believe and adapt to the new technological and productivity resources.

DESCRIPTORS: GENERATIONAL LEADERSHIP, FAMILY BUSINESSES, AGRICULTURAL SECTOR, PITAHAYA, EMPOWERMENT, BABY BOOMERS, TRADITIONALISTS, SUCCESSION, DECISION MAKING, TRANSCENDENC

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son organizaciones que despliegan economía con cifras significativas en el desarrollo de una sociedad, tienen relevancia como generadoras de empleos e impulsadoras en diversos sectores económicos. Como es la elaboración de frutas exóticas que en la actualidad son las más apetecidas por los consumidores internacionales, ya que no cuentan con las condiciones ambientales y climáticas para este tipo de frutas. Es por esta razón a los países extranjeros no les importa pagar por tenerlas.

El Cantón Palora ha aprovechado la capacidad de cultivo que tiene sus tierras para producir Pitahaya y han surgido varias microempresas familiares que fortalecieron su producción y comercialización, e incluso existe algunas que elaboran productos con valor agregado, como frutas deshidratadas y pulpa congelada, tanto para la venta nacional como internacional. El liderazgo que manejan estas empresas son parte de la estrategia de crecimiento que tienen para mantenerse en el mercado, evolucionar su negocio y sobre todo conservar el reconocimiento y reputación familiar ante el paso del tiempo.

La presente investigación profundiza el estudio del Liderazgo Generacional que llevan estas empresas ya que hoy en día mantienen una inadecuada administración del negocio por que la toma de decisiones se centra en las características del líder y el liderazgo ha sido manejado de forma empírica por los administradores, por otro lado, también existe desconocimiento sobre los planes de sucesión ya que los hijos o algún familiar quienes dirigen lo hacen en colaboración del fundador.

Este trabajo de investigación tiene fundamentación teórica tomada por criterios de autores que han realizado estudios relativos a las empresas familiares y su liderazgo, donde se ha estructurado el planteamiento del problema, objetivo general y objetivos específicos, así como también la justificación que permite determinar por qué se realizará el proyecto mediante el desarrollo de la metodología científica como propósito principal para sustentar la investigación, se presenta los resultados y por último se plantea conclusiones y recomendaciones que permitan identificar el liderazgo generacional presente.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Agrocalidad: Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, institución pública adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería, encargada de realizar el control y regulación para la protección y mejora de la sanidad animal, sanidad vegetal e inocuidad alimentaria.

Pitahaya: Fruta exótica que pertenece a la familia de cactus; denominada también fruta del dragón por sus colores amarillo y rojo con espinos, posee valor nutricional por su contenido de antioxidantes mucílagos, ácido ascórbico, fenoles.

Liderazgo: Es la cualidad que posee un alto mando, con el objetivo de asegurar y promover el ejemplo para que otras personas actúen motivadas en la trascendencia de la organización, está basado en el compromiso con la empresa y permite la perdurabilidad de las mismas.

Generación: Existencia constituida por un conjunto de individuos que han vivido en el mismo momento a un determinado acontecimiento y cómo ha evolucionado su opinión a través de los años, una experiencia histórica determinante e irrepetible.

Empresas Familiares: Sistemas conformados por ciertos aspectos similares que los unen, como las relaciones, conflictos, cultura organizacional, filosofía empresarial. Es importante identificar en este tipo de empresa factores, como la participación de la familia, en el que su principal logro es dar continuidad y la toma de decisiones sea dirigida por miembros del mismo núcleo familiar.

Cesión de la batuta: Si la empresa familiar desea sobrevivir, y cambiar a la siguiente generación con éxito, debe realizar una planificación para la sucesión y regular las relaciones de la familia-empresa.

Producción Agrícola: Producen cultivos vegetales para el consumo humano.

1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

El liderazgo generacional en las empresas familiares del sector agrícola del cantón Palora.

2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO

2.1. Área de conocimiento

Educación comercial y administración.

2.2. Líneas de investigación

Desarrollo territorial y empresarial

3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

3.1. Tiempo de ejecución

Febrero 2020 – agosto 2020

3.2. Financiamiento

El monto estimado para el proyecto de investigación es \$300 dólares, recursos que vendrán por autogestión.

3.3. Autores

Nombre: MARÍA ALEXANDRA ORTIZ MEDRANO

Grado académico: PSICÓLOGA INDUSTRIAL

Teléfono: 0987193428

Correo electrónico: ale.ort1091@gmail.com

Nombre: EDWIN JAVIER SANTAMARÍA FREIRE

Grado académico: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Teléfono: 0998011233

4. DESCRIPCIÓN DETALLADA

4.1. Definición del problema de la investigación

A nivel mundial, las empresas familiares representan más de dos tercios de todas las compañías, son consideradas uno de los pilares fundamentales para el desarrollo económico y social; y un importante motor del producto interno bruto (PIB) que contribuye al crecimiento del nivel de empleo. Asimismo, en Ecuador el 86% de las empresas son de carácter familiar, y el 14% están constituidas por una estructura no-familiar; la importancia que tienen las empresas familiares (EF) en el país es notorio; tan solo en el año 2016, contribuyeron con un 51% del PIB (Camino, 2018); lo que demuestra que influyen en su economía, pero son muy vulnerables a las condiciones del mercado y problemas con la familia (Santamaría Freire & Pico, 2015)

La vida de las empresas familiares está unida al bienestar familiar; el estilo de dirección está relacionado al tipo de liderazgo que aplica el propietario de la empresa con la familia y los empleados; y los principales factores estratégicos que repercuten en la dinámica de estas empresas son el liderazgo y autoridad del propietario, estrategias administrativas, planes de mediano plazo y formación del empresario. (Santamaría Freire & Pico, 2015)

En Ecuador, la tendencia, que mantiene la vigencia de las empresas familiares, se encuentra en la capacidad de liderazgo que requieren los altos directivos y es uno de los aspectos más preocupante a nivel administrativo, ya que se le atribuye al líder el éxito o el fracaso de esta, así mismo, la provincia de Morona Santiago, en particular el cantón Palora, que se caracteriza por ser una localidad que vive de la agricultura, consideran a la pitahaya como el mayor producto de exportación de la zona; las empresas familiares que se han creado, están conformadas por no más de 8 a 10 años y poseen una estructura simple donde son los hijos o algún familiar quienes dirigen y desarrollan las actividades administrativas y de comercio con la colaboración del fundador.

Estas pequeñas empresas familiares reflejan mantener una inadecuada administración del negocio; la toma de decisiones limita la participación de todos los colaboradores y crea barreras en la organización de la empresa por centrarse en las características del líder. Por ser parte de un sector agrícola pequeño sin muchos avances en relación al personal capacitado de forma profesional acorde a las necesidades de las empresas; el liderazgo ha sido manejado de forma empírica por los administradores sin embargo son pocos los fundadores quienes a pesar de haber realizado la sucesión de liderazgo continúan pendientes de la producción; y que la empresa perdure en el mercado.

Compartir la dirección del negocio demuestra que existe desconocimiento y falta de preparación en la base de las sucesiones lo que genera inestabilidad al contar con el sucesor elegido; y crea preocupación por saber si la empresa continua o existirá una disolución que acarrea pérdidas económicas y pérdidas de empleo para las personas del sector que día a día viven de ello.

En el estudio realizado por Serrano (2016) con el artículo sobre “Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las exportadoras de banano del Ecuador” determina la percepción positiva que tienen los empleados de forma mayoritaria ante la dirección que se ejerce en las empresas que provee compromiso, participación y motivación a cada empleado en relación a las actividades laborables. Por lo tanto, se determina que el problema de investigación es ¿Cómo incide el liderazgo generacional en la administración de las empresas familiares agrícolas del cantón Palora?

4.2. Objetivos

4.2.1. Objetivo general

Estudiar el liderazgo generacional en las empresas familiares del sector agrícola del Cantón Palora.

4.2.2. Objetivos específicos

- ✓ Caracterizar el liderazgo con el cual gestionan las empresas familiares del sector agrícola del Cantón Palora.

- ✓ Identificar los niveles generacionales presentes en las empresas familiares del sector agrícola del Cantón Palora.
- ✓ Analizar la gestión de las empresas familiares que presentan en el sector agrícola del Cantón Palora.

4.3. Justificación de la investigación

Las investigaciones sobre las empresas familiares generan gran impacto a nivel empresarial, ya que sirven de guía a los directivos para identificar la dinámica de la interacción familia-empresa como punto decisivo sobre las posibilidades de supervivencia y desarrollo. Asimismo, es de gran importancia, debido a que; permite conocer cómo se manejan y se mantienen a nivel competitivo las empresas familiares de la zona que han permitido que la sociedad en general pueda adquirir productos de calidad y sobre todo que puedan generar fuentes de empleo.

Por otra parte, despierta el interés en el sector agrícola del cantón Palora; los líderes de las empresas aceptan y encuentran interesante descubrir si el tipo de liderazgo que han utilizado representa una estrategia de crecimiento en el mercado, sobre todo, si su dirección se encuentra enfocada de forma correcta al manejo de los procesos, productos y factor humano, de hecho, los beneficiarios del proyecto serán los propietarios de las empresas familiares, trabajadores y sociedad en general, ya que el aporte documental que reflejará servirá para fortalecer la dirección que tienen las empresas familiares agrícolas.

Por último, muestra factibilidad puesto que existe conocimientos adquiridos para llevarla a cabalidad, además, existe viabilidad debido a que cuenta con todos los recursos tecnológicos, humanos, económicos para realizar la investigación; asimismo que es sostenible ya que no afecta al medio ambiente y existe autorización al acceso al lugar de investigación durante el tiempo que se requiera.

4.4. Marco teórico referencial

4.4.1. Investigaciones previas

Después de realizar la investigación en diferentes literaturas, se selecciona los siguientes artículos que sirven como sustento:

En la investigación realizada por Cahuancama (2017) sobre: liderazgo generacional y su impacto en el comportamiento en los colaboradores de la empresa macroabastecimiento S.A. rubro retail manifiesta en primer lugar que más del 80% de la población laboral se ubica en el rango de edades de la generación Y (Millennials). A pesar de la evolución que ha ocurrido en el sector retail, todavía predomina un estilo de liderazgo autoritario, porque se consiguen los resultados, se cumple con el objetivo operacional, sin embargo, genera conflictos por la falta de conocimiento, comprensión y habilidad para ejercer un adecuado estilo de liderazgo que considere las demandas y potencialidades de las nuevas generaciones; y en segundo lugar que uno de los principales problemas es la alta rotación que concentra en colaboradores de la generación millennials, lo que ocasiona un alto costo laboral a la empresa, difícil de recuperar porque la permanencia de los colaboradores oscila entre tres a seis meses en la empresa.

Los cambios de liderazgo que se presentan en las empresas como es el caso de macroabastecimiento S.A, representa una pérdida económica en periodos cortos de tiempo, ya que el líder sucesor no logra establecer un nuevo estilo de liderazgo que se pueda acoplar al trabajo en conjunto con sus empleados, el perfil característico de los líderes generacionales los define como autoritarios, lo que genera inestabilidad laboral al no poder guiar a su equipo de trabajo en base los valores y principios por los cual fue elegido, no obstante es importante realizar una planificación estratégica para lograr identificar al líder generacional correcto que responda y cumpla con las necesidades de la empresa, si no la de los trabajadores; es importante que se elija un líder que trabaje de forma conjunta y valore los recursos humanos quienes son los que dan vida y desarrollo económico a la empresa.

De igual forma, se tomó como referencia el artículo de investigación realizado por Perrachón (2009) sobre: “Sucesión generacional en empresas familiares agropecuarias” en el que

concluye: “En la actualidad las empresas familiares son el corazón del sector agropecuario. Por este motivo es importante su sustentabilidad, desde el punto de vista económico, ambiental y social, tanto para la familia involucrada como para toda la sociedad. Refuerza esta afirmación el hecho de que el 83% de las explotaciones agropecuarias en el Uruguay son familiares y que contribuyen en una proporción muy importante al PBI. A partir del análisis de los resultados, se puede determinar que estas empresas familiares ganaderas no se ocupan de la sucesión generacional en forma adecuada, dedican poco esfuerzo o no identifican como importante la planificación y sucesión generacional en empresas familiares agropecuarias del proceso sucesorio entre los titulares y el resto de los miembros de la familia, lo que limita la sustentabilidad desde el punto de vista social”.

La sustentabilidad de una empresa familiar se basa en la estrategia que utilicen durante el proceso de sucesión generacional, sin embargo, en la mayoría no toman como importante lo que puede considerarse como un factor preocupante y limitante en el desarrollo económico, social y familiar de quienes forman parte de la empresa, debido a que el líder generacional guiara y tomara decisiones para realizar cambios o para mantener la línea de administración basada en la generación anterior, estas decisiones deben ser analizadas acorde a las necesidades de la empresa, de los trabajadores y de las personas clientes, si las decisiones son erróneas el futuro económico de la empresa y de los colaboradores se verá afectada.

Se toma en consideración el artículo de investigación realizado por Quijano (2015) sobre: “Experiencia generacional y transmisión de poder como elementos de la cultura organizacional en empresas familiares de campeche, México” en el que concluye: Los resultados indican que las variables que se encuentran en estudio responden en gran potencial al liderazgo establecido por el socio fundador y el estilo en la toma de decisiones. Además, al realizar la evaluación sobre la experiencia empresarial, se encontró que se encuentra conformada por los años que tiene al frente la primera generación, pues sólo una empresa informó que la segunda generación ya está al mando de la organización.

El liderazgo que mantienen las empresas basadas en las generaciones de los socios fundadores, ha logrado permanecer en el mercado, pero pocas han sido las empresas manejadas por las segundas generaciones y si lo hacen están bajo las opiniones de las primeras generaciones. Sin embargo, existen generaciones en las familias que no desean

involucrarse en administrar o formar parte en algún cargo de la empresa lo que puede dar origen a conflictos al no seguir la tradición familiar.

Por otro lado, a nivel de Ecuador se menciona el artículo de investigación realizado por Serrano (2016): influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las exportadoras de banano del Ecuador, que menciona que el objetivo principal de la investigación fue determinar si el liderazgo influye sobre el clima organizacional y para hacerlo posible se efectuó el inventario del clima organizacional, que analiza los promedios de cada una de las dimensiones y luego se realizó las correlaciones entre las 4 dimensiones del clima organizacional, liderazgo, motivación, compromiso y participación, donde dio como conclusión que el liderazgo ejerce influencia sobre el compromiso, la participación y motivación. De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede confirmar que el liderazgo crea influencia en la manera en que los empleados de las exportadoras de banano del Ecuador perciben el clima organizacional dentro de la empresa. En este caso es positiva la forma en que el liderazgo ejerce influencia.

La importancia que el personal representa dentro de una organización, puede generar la necesidad de realizar un análisis sobre el clima organizacional y como se desempeña dentro de la misma, para conocer si existe un buen funcionamiento de la empresa, mediante la percepción de talento humano con el fin de mejorar la administración y los procesos que permiten aumentar el desempeño laboral. Las cuatro dimensiones que se plasman, consideran que un buen líder dentro de la empresa debe estar comprometido con sus trabajadores, basado en la motivación, de esta manera se obtendrán mejores resultados en el desempeño laboral ya que el reconocimiento es un incentivo que el trabajador permite sentirse valorado dentro de su lugar de trabajo.

El artículo de investigación realizado por Camino (2018) sobre “Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica”, expresa lo siguiente: “Las empresas familiares son una pieza importante en el desempeño económico del Ecuador, ya que representan una gran cantidad de compañías; dado esto, nuestros resultados pueden servir para los hacedores de políticas públicas del sector de mercado de valores, ya que el conocer qué empresas son familiares y el nivel de poder de decisión de la familia dentro de una EF, permite plantear incentivos y (des)regular de forma focalizada hacia este segmento dado la

particularidad de sus problemas, estructura y comportamiento. Además, es importante analizar en futuros estudios temas relacionados a la evolución de las empresas familiares en el tiempo, a través de estudios longitudinales que permitan encontrar relaciones causales para determinar los posibles problemas que afectan al desempeño de las empresas familiares en el Ecuador.”

Las empresas familiares constituyen parte activa e importante en el desarrollo económico de una población al crear diferentes fuentes de empleo, permite que muchas personas puedan acceder a una plaza de trabajo y a la vez contribuyen a la economía del país, cada empresa familiar está constituida por una estructura diferente y a la vez enmarcada en diferentes metas y objetivos a alcanzar en base no solo a las necesidades sino que apuntan a permanecer dentro del mercado para satisfacer con los productos y servicios a los clientes.

Por último, se tomó en consideración el artículo de investigación realizado por Narváez (2018) sobre: “El Trabajo Directivo y el ciclo de vida de las empresas familiares Pymes de la ciudad de Machala – Ecuador” concluye que el ciclo de vida de las empresas pymes familiares de la ciudad de Machala está en función del relevo generacional, lo cual quiere decir que las empresas irán avanzaran en su ciclo conforme estas vayan cambiando la generación que se encuentra al mando, por lo que de las decisiones empresariales que tomen las nuevas generaciones dependerá de la permanencia de la empresa en el mercado. El periodo de tiempo promedio que atraviesa cada generación con el ciclo de vida de la empresa se encuentra alrededor de 3 a 5 años, por lo que una misma generación puede atravesar varias etapas dentro del ciclo y tener la suficiente capacidad tanto como familia y como empresa para asumir dicha dificultad, crecimiento y mejora.

Es importante recalcar que el tipo de liderazgo está basado en el cambio generacional de quienes tienen la capacidad de mejorar, cambiar o incluir nuevas ideas en la empresa; esta responsabilidad la ejerce el líder generacional a cargo de la empresa familiar y dependerá del líder que la empresa crezca, mejore y perdure en el mercado con una sostenibilidad económica para todos los que forman parte de la empresa, los trabajadores y la sociedad en general quienes son entes importantes para el progreso de la misma y a la vez por las fuentes de empleo que esta empresa genera, una mala decisión afecta a muchas familias y en especial a las generaciones que han luchado por años para mantenerse en el mercado.

Siguiendo la línea de investigación sobre liderazgo generacional en empresas familiares, es importante entender varios conceptos y definiciones teóricas que se ha recopilado de artículos, tesis entre otras investigaciones realizadas.

4.4.2. Liderazgo

El liderazgo puede definirse como la capacidad de conseguir de un grupo de individuos una acción específica. (Molero, 2002) ; entender que la persona líder, tiene que alcanzar a generar alianzas que los encamine a cumplir una misión u objetivos establecidos. De igual forma se puede comprender como un proceso y no como un rol o figura particular, ya implica pensar a la finalidad del mismo como cambio optimizador que conlleva mejoras, que irían desde simples transacciones hasta transformaciones profundas de las personas implicadas en este proceso (Silva Peralta, 2012).

De igual forma, el liderazgo se lo relaciona con una cualidad que debe de tener un alto mando, para asegurar el ejemplo y procurar que los demás actúen motivados para promover la trascendencia de la organización; el compromiso con la empresa y la perdurabilidad de la misma, mejora cuando existe buen ejemplo a seguir y logra influir en los demás de diferentes maneras, es decir, que un buen liderazgo contribuye a una buena orientación hacia los objetivos establecidos de la empresa, por lo contrario, al no tener un buen el liderazgo, la empresa puede verse afectada al momento de cumplir sus objetivos y la guía, además, de no poder lograr salir adelante con el proceso de sucesión por el que esté cursando. (Palafox Soto, Ochoa Jiménez, & Jacobo Hernández, 2019).

Por esta razón el liderazgo no solo depende en forma directa de las personas que lo ejercen, sino además por el medio en el que se desenvuelven y en especial el tipo organización en la que se desempeñan. Lograr establecer un buen liderazgo ante cualquier dificultad es de gran ayuda, debido a que logran resolver actitudes que pueden ser negativas para la empresa, por lo que es preciso aprender a desarrollar todas las virtudes y fortalezas necesarias (Barahona, Cabrera, & Torres, 2011).

Es preciso comprender que el líder debe tener control de todo a su alrededor por ejemplo emociones, inteligencia, capacidades y habilidades para traer el bien a la organización, los comportamientos y características que mantienen en la organización son las que permiten que los empleados actúen de manera positiva o negativa para que la meta establecida sea alcanzada.

4.4.2.1. Recorrido del Liderazgo

El liderazgo ha ido modificándose de acuerdo a los cambios del desarrollo humano. En el transcurso de la historia se ha considerado que los líderes son raros en la naturaleza humana,

y hacen énfasis que los líderes nacen y no se hacen; ya que demuestran tener algunas características en su personalidad como un buen carisma, ser dinámicos, joviales y sobre todo optimistas, además poseen fortaleza, fuerza, que solo existen en las cúspides organizacionales, controlan y manipulan (Cahuancama, 2017). Del mismo modo la historia ha tenido una gran influencia en el liderazgo, por lo cual se reconoce cinco periodos:

Liderazgo conquista

Se enfocaba en generar terror en el enemigo, a su vez; este era aceptado por los seguidores como alguien de mandato, obedeciéndolo con sumisión, este tipo de liderazgo presentaba varias particularidades como dominio: se prometía recompensa a la lealtad. A cambio de la derogación de impuestos (Gómez R., 2008). Este tipo de liderazgo en la actualidad no forma parte de una empresa, se considera que un buen líder generacional es quien guía, orienta y fomenta su liderazgo en beneficio de todos los que conforman la empresa, basado en valores organizacionales enfocados a establecer un clima laboral de calidad para obtener mejores resultados en el desempeño laboral.

Liderazgo comercial

Se encontraba enfocado y desarrollado en la edad industrial, seguridad y de la conquista; se destaca en este periodo histórico la influencia de liderazgo que permitían a sus seguidores “poder crecer y mejorar su calidad de vida, cobra importancia las asociaciones con vienes

colectivos, los grandes experimentos y estudios (Gómez R., 2008). En las empresas familiares este tipo de liderazgo crea nuevas fuentes de trabajo lo que permite producir y generar ganancias a las familias que administran las empresas y para los trabajadores.

Liderazgo de organización

Se encontraba enfocado a que las personas anhelaban formar parte de instituciones en las que podían ejecutar sus proyectos de vida, se reflejaban sus gustos y semejanzas, mediante herramientas motivacionales a seguir, a través de la capacidad de organizarse (Molero, 2002). El liderazgo organizacional forma parte del liderazgo generacional, debido a la trayectoria que por generación dejan plasmados en las etapas de administración, cada líder generacional desea dejar su huella su forma de administrar, de guiar, tomar de decisiones para que el nombre de la familia en la empresa siga creciendo.

Liderazgo de innovación

Los procesos y productos exigían liderazgos que logran motivar a los individuos a plasmar nuevas alternativas de forma práctica que facilitaran alcanzar los objetivos planteados; el liderazgo se enmarcaba acciones innovadoras, capaces de luchar la urgencia del momento, este tipo de líderes les interesaba adquirir nuevos conocimientos y de esta manera potencializar sus competencias y sobre todo las de sus equipos de trabajo (Gomez, 2008). La innovación forma parte de los nuevos líderes generacionales más jóvenes quienes realizan una formación académica diferente a la de las generaciones pasadas, su experiencia y forma de vida les permite tener una visión más amplia con relación a mejorar el producto, el servicio, el clima organizacional, el uso de nuevos recursos adaptados a la vida actual.

Liderazgo de la información

Se encontraba enmarcado en la tecnología, en permitir el flujo de la información; la tecnología era parte importante en todos los procesos por esta razón se requería que los líderes tengan la capacidad de transmitir el tipo de conocimiento que la misma guardaba, y por la habilidad de manejar dicha información, en cuanto a su interpretación y forma de utilizarla a través de la innovación (Gómez R., 2008). Este liderazgo está ligado a las nuevas generaciones quienes están capacitados y tienen la experiencia necesaria en el uso de tecnologías nuevas que en la actualidad permiten mejorar la calidad de los productos, procesos y clima organizacional; las empresas familiares conscientes de estos cambios y avances tecnológicos deciden hacer un cambio generacional, muchas tienen éxito si lo realizan basadas en la experiencia de las generaciones anteriores y lo anexan al conocimiento del nuevo líder generacional para no fracasar en la sucesión generacional que afecta la económica y estabilidad de la empresa. (Bonisfills, 2018).

4.4.2.2. Teorías relacionadas al liderazgo

En consecuencia, de lo mencionado es importante describir las teorías que abordan el liderazgo, para comprender la diferencia desde su interpretación y como ha sido practicado.

Teoría de los rasgos

La mayor parte de la investigación sobre liderazgo se ha interesado en los rasgos del líder, su conducta o procesos de influencia. La base psicológica de esta teoría se fundamenta en la suposición de que la conducta se determina sobre rasgos generalizados; es decir, cualidades básicas de la persona que se expresan por sí mismas en muchos contextos. (Gómez Ortiz, 2008).

Lupano y Castro (2008), manifiestan que la teoría de los rasgos se encuentra enmarcada dentro de las denominadas teorías del gran hombre que sugieren ciertas características que son estables de las personas, las mismas que se diferencian de quienes se les puede considerar líderes y de aquellos que no lo son. Esta aproximación se relaciona a diferentes teorías de la personalidad que señalan a la identificación de las diferencias individuales entre las

personas. Lo que caracteriza a los líderes son diferentes atributos como altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión. Al mismo tiempo manifiesta que este enfoque permite conocer el tipo de persona que será la indicada para ocupar puestos de liderazgo dentro de la empresa familiar, pero lo que no permite conocer, si el líder será exitoso o no.

Las dos primeras características permiten identificar altos niveles de energía y tolerancia al estrés en base a las urgencias con las que tienen que enfrentarse quienes ocupan la posición de líder. La integridad y madurez emocional permiten al líder establecer relaciones de cooperación con los subordinados, pares y superiores. Y la autoconfianza permite a el líder lograr de manera más efectiva efectuar objetivos difíciles y así generar influencia con éxito sobre los seguidores.

Teorías conductuales

Las teorías conductuales se identifican con el liderazgo acorde a el tipo de comportamiento que es seguido como patrón por las otras personas, por otra parte, la teoría transaccional-transformacional identifica el liderazgo asociado por el ambiente social quien es el responsable de insertar y aprobar la funcionalidad del rol (López & Soto, 2015). Los métodos de esta teoría tratan de identificar el patrón de conductas y/ o actividades que son características de los líderes efectivos, en donde se interesa en explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo, y se enfoca más en lo que los líderes hacen para dirigir y los efectos que logran en los grupos de trabajo. Esto parte de que la conducta se modifica a través de sus propias consecuencias: el resultado de cualquier respuesta operante o patrón de respuestas determina qué tan probable es que el sujeto realice actos similares en el futuro. Si la consecuencia contingente es reforzante, es más probable que el sujeto reaccione de la misma forma en situaciones similares. (Gómez Ortiz, 2008)

Teoría del gen del liderazgo

Concibe a los líderes como las personas que deben equilibrar los intereses de muchas personas, saber cómo poner ejemplos, y cambiar culturas y atmósferas para que la

organización evolucione hacia la forma que necesita adoptar para alcanzar la visión del futuro; el líder asume la responsabilidad total de la carga de todas las facetas del futuro de la organización y de sus resultados. (Gómez Ortiz, 2008). La teoría del gen del liderazgo menciona que las personas nacen con cierta predisposición para ser líder y las características que indican que una persona tiene el gen del liderazgo son:

- ✓ Es independiente, con buen criterio
- ✓ Tiene signos especiales de liderazgo (dignidad, buenos modales, respeto por sí mismo y por los demás)
- ✓ Buenas relaciones con los gerentes malos
- ✓ Domina con rapidez las tareas nuevas y estar listo para una nueva promoción al poco tiempo de recibir la última
- ✓ Disposición y deseo de aprender cosas nuevas respecto a cualquier cosa que se relacione con el trabajo
- ✓ Una vida privada satisfactoria y austera
- ✓ Atractivo: que todos quieran ser amigos suyos (Gómez Ortiz, 2008)

Teoría transaccional

Goleman (1995) expresa, que el liderazgo debe enfocarse en la inteligencia emocional que permitirá comprender los sentimientos propios y los de los demás a través de la autoconciencia, la autorregulación y las habilidades sociales que permiten crear empatía y sobre todo motivación (López & Soto, 2015).). Por esta razón, afecta la motivación del empleado en base al intercambio de premios y por lograr establecer uniones cercanas entre esfuerzos y resultados deseados. El líder efectivo, en relación con este enfoque, logra discernir necesidades y expectativas de sus colaboradores y responde a ellas. (Castro & Peley, 2006).

Teoría heifertziana,

Según Salanova (2013) citado por (López & Soto, 2015) menciona que existe la teoría heifertziana, que permite la movilización del trabajo adaptativo, ya que este liderazgo no genera autoridad hacia los demás, por esta razón las personas no deben sentirse vulneradas ni intimidadas, por el contrario, tiene como fin crear un ambiente lleno de motivación que

logre generar en el personal expectativas y sobre todo un sentido de pertenecía es decir generar liderazgos observados por otros como parte de sí mismos.

Teoría de la atribución del liderazgo

Denominada también teoría del procesamiento de la información social defiende que el liderazgo existe en la mente del espectador, en especial en el seguidor; considera en forma

definitiva a personas que intentan comprender las relaciones causa-efecto. Cuando acontece algún problema, los individuos anhelan imputarlo a algo. Esta teoría sostiene en términos sencillos que el liderazgo es una atribución que las personas formulan en relación a otros (Gómez, Betancourt, & Zapata, 2012).

Desde una percepción social, (Silva, 2012) encuentra una conexión en la relación que forman los líderes con los seguidores. Los líderes deben efectuar comportamientos y parámetros que sirvan como motivación a los demás, por lo tanto, es difícil señalar de positivo o negativo, dado que el tipo de liderazgo está aprobado por los seguidores, en el tipo de organización y las eventualidades, para lo cual es importante hacer alusión a los diferentes enfoques del liderazgo.

4.4.2.3. Enfoques relacionados al liderazgo

Enfoque humanista

Bajo este enfoque, las organizaciones se encuentran constituidas por personas y son ellas quienes deben ser consideradas el centro de las decisiones organizacionales. En esta perspectiva, el liderazgo se practica con un enfoque en la persona. Basado en un principio simple o elemental, es a su vez considerado muy complejo de operacionalizar; representa el verdadero cimiento del liderazgo humanista (Gómez, Betancourt, & Zapata, 2012).

Enfoque del poder y la influencia

Este enfoque explica al liderazgo desde los equilibrios e intercambios de poder. Así como los mecanismos que operan sobre su ejercicio de forma eficiente en las organizaciones, se convierte en algo relevante ya que el poder que posee el líder es de suma importancia no sólo para influir a los subordinados sino también para influir a pares, superiores y personas que no pertenecen a la organización (Bernardo & Reyes, 2015).

Enfoque situacional

Esta aproximación contribuye de manera decisiva comprender el fenómeno del liderazgo, con una visión dinámica y flexible de lo que constituye un liderazgo eficaz, mediante diferentes patrones de conducta (o de rasgos) de forma afectiva en ciertas situaciones y no siendo los mismos patrones óptimos en diferentes situaciones, es decir, los líderes adaptan su conducta a los requerimientos del rol, constricciones y demandas en relación de la situación de liderazgo (Gómez, Betancourt, & Zapata, 2012).

4.4.2.4. Estilos de Liderazgo

Según López y Soto (2015), menciona en acuerdo con Goleman (1995) que existen seis estilos de liderazgo. De los cuales los cuatro primeros incitan la resonancia, es decir, motivan a los demás a creer y crecer de forma conjunta y los otros dos son considerados útiles en momentos específicos deben ser utilizados con mucho cuidado ya que forman parte del estilo disonante que con regularidad desmotivan al personal y son causantes de varios conflictos.

Visionario

El liderazgo que se enmarca en un objetivo común que resulta movilizador y apropiado cuando se requiere de una nueva visión para poder cambiar o cuando es necesario una dirección clara. (López & Soto, 2015). Este estilo de liderazgo alienta la resonancia que establece un objetivo común y resulta movilizador para los seguidores para lo que dispone de una imagen clara del objetivo que pretende alcanzar y mostrar el lugar exacto que ocupa un determinado trabajo para que los empleados tengan una visión específica de lo que se

espera de ellos. De igual forma la sensación de que todos contribuyen a alcanzar el objetivo común alienta el compromiso del equipo y crea en las personas orgullo de pertenecer a la organización.

Coaching

Forma puentes de que permiten la conexión entre los objetivos de los empleados y las metas de la organización. (López & Soto, 2015). El líder aporta la capacidad de lograr que las personas identifiquen las fortalezas y debilidades y las integren en las aspiraciones personales y profesionales. El líder brinda apoyo a los empleados para determinar los objetivos a largo plazo del proceso de desarrollo y establecer un plan para alcanzarlos. También atribuye responsabilidades y determina objetivos que se enfocan más allá de las tareas a realizar y estimulan el desarrollo y superación personal del empleado, dando un efecto positivo en el estado de ánimo al invitar a superar limitaciones (Escandón & Andrea, 2016).

Afiliativo

Crea un clima de relación basado en armonía, resulta útil cuando se necesita arreglar las diferencias que se presentan entre miembros de un equipo, mediante la motivación en situaciones críticas que ayuda fortalecer las relaciones. (López & Soto, 2015). Este estilo de liderazgo está interesado en alentar la armonía y promover la amistad, para establecer relaciones con sus empleados. Toma en consideración periodos de reposo del ciclo de una organización, lo cual proporciona el tiempo preciso para atesorar un capital emocional al que acudir cuando la ocasión lo crea conveniente. (Pedraja & Rodríguez, 2008)

Democrático

Este tipo de liderazgo considera los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación. (López & Soto, 2015). En varias ocasiones el líder no logra identificar la dirección que debe seguir y necesita rescatar las propuestas de los empleados catalogados más capaces. En otras ocasiones el líder presenta una visión clara y el estilo democrático le ayuda a poner en marcha las ideas necesarias para poder ejecutarlas. Para que esto suceda,

el líder debe tener disposición a escuchar las buenas y malas noticias (Escandón & Andrea, 2016).

Timonel

Formula objetivos desafiantes y estimulantes. En relación al clima organizacional, si es utilizado de forma inadecuada, puede ser muy negativo. (López & Soto, 2015). Es decir que se encamina a alentar y ejemplificar niveles elevados de rendimientos. Bajo una obsesión por realizar las actividades de forma rápida es especial con los trabajadores menos productivos, exige más de ellos y, en el caso que no estén a la altura de las circunstancias se presta a resolver de manera personal los problemas. Se estima que puede terminar degenerando en opresión, en especial cuando no expresa con claridad sus directrices que, a partir de ello, los empleados tienen que adivinar sus deseos, decayendo la moral en picada (Ganga Contreras & Navarrete Andrade, 2014).

Autoritario

Este liderazgo erradica el temor que proporciona una dirección clara en situaciones críticas. En lo que respecta al clima organizacional, si es aplicado de manera inadecuada, puede ser muy negativo para la organización. (López & Soto, 2015). Bernardo y Reyes (2015) mencionan que este tipo de líder trabaja mediante la aplicación del lema “hazlo porque lo digo yo” además que exige que sus empleados acaten sin oponerse a sus órdenes sin expresar molestias en explicar las razones y, en caso que no lo obedezcan utiliza amenazas. No delegan su autoridad controlan y supervisan de forma detallada todo. La retroalimentación que otorgan, si es que se presenta el caso, se centra en esencia en lo que se ha hecho mal con lo que fomenta la discordia.

Estos dos últimos estilos de liderazgo son considerados disonantes y se presentan en gran cantidad en el mundo organizacional. El liderazgo con estilo timonel presenta sesgo más positivo que el autoritario, en términos que el fuerte entusiasmo de un líder así, esconde lo desconectado de las personas. Por él, el estilo autoritario, otorga una mala fama en la actualidad, que se esconde a bajo un autoritarismo educado, pero poco considerado por las personas (Ganga & Navarrete, 2013).

Drucker (1989), según (Armas, 2007) refiere que los líderes eficaces son capaces de dirigir, impulsar y supervisar a sus colaboradores, así mismo se espera que los directivos y los miembros que ocupan puestos de responsabilidad sobre otros individuos en una organización. En consecuencia, se puede afirmar que el liderazgo implica funciones de dirección, de mando y de responsabilidad, y se expresan en los siguientes tipos:

Liderazgo generativo punitivo (GP): El líder es preocupado en la producción, posesivo e inflexible, exigente y conservador, genera presión al grupo y toma una decisión sin anunciarla. (Armas, 2007)

Liderazgo generativo nutritivo (GN): El líder se caracteriza por hacer el bien al grupo, lo nutre, da libertad y es generoso. Se siente tranquilo mientras comprueba los progresos del grupo. (Armas, 2007)

Liderazgo racional (R): El líder se caracteriza por hacer que el grupo marche en ausencia del líder, capta las necesidades del grupo. Recibe ideas y sugerencias, respeta y confía en el grupo. Es considerado, servicial y amistoso. Es competente. (Armas, 2007)

Liderazgo emotivo libre (EL): El líder hace lo que siente, es natural, espontáneo, expresa emociones auténticas, aspira a ser líder racional, pero con cierto grado de inseguridad sobre su éxito. (Armas, 2007)

Liderazgo emotivo dócil (ED): El líder hace lo que le dicen, presenta un alto grado de sumisión, tiene vergüenza y sentimientos de culpa. (Armas, 2007)

Liderazgo emotivo indócil (EI): El líder hace lo contrario a lo que le dicen, presenta cargas de resentimiento, celos, rencor y grados de rebeldía. El grupo funciona por su presión y sólo cuando está presente el líder. (Armas, 2007).

4.4.2.5. Liderazgo generacional

El liderazgo generacional se lo define como "un estilo de gestión basado en el pluralismo, la tolerancia y la aceptación de las diferencias, que apunta a promover el desarrollo de todos los actores de una comunidad en concordancia con sus características generacionales" (Breiburd, 2018). Este modelo de gestión tiene sustento en la teoría de las generaciones de Karl Mannheim (1952) quien sostiene la coexistencia de diferentes generaciones en las instituciones sociales, cuyo contexto socio-histórico las moldea.

Podríamos especificar que cada generación (o el conjunto de individuos nacidos dentro de un periodo determinado de años, también llamado grupo-cohorte, a los fines de este artículo) desarrolla un "distintivo sentido del yo" según Strauss & Howe. Erickson (2010) coincide que también una generación es un grupo de personas que comparten no solo su edad sino un posicionamiento y un devenir cronológico acompañado de vivencias significativas. (Breiburd, 2018). Visto como un modelo de enseñanza que afecta de forma integral a las nuevas generaciones, los líderes dan un acompañamiento y seguimiento al trabajo que han realizado otros líderes dentro de la organización para ayudarles a madurar de forma correcta.

4.4.2.6. Tipos de generaciones

Esta diversidad generacional en las empresas se pueden agrupar diferentes teorías que permiten comprender que al interior de las organizaciones se encuentran inmersas al menos cuatro generaciones, en las cuales se puede observar un conjunto de patrones de comportamiento diferentes en los jóvenes actuales en comparación con sus antecesores. Bonisfills (2018) menciona en el estudio realizado por el Observatorio, Generación y Talento y la Universidad Europea de Madrid, que el comportamiento y tipo de liderazgo en directivos correspondiente a cada generación dando como resultados que existe determinada forma comportamiento.

Baby boomers

Los nacidos entre 1946 y 1964, manejan un estilo de liderazgo basado en valores y desenvuelven un rol de equipo más paternalista y cercano; con un alto conocimiento y

experiencia, y sobre todo con capacidad para priorizar recursos. Sin embargo, su forma de comunicación no es eficaz y no dan importancia a la conciliación. (Chirinos, 2009). Se encuentran enfocados en su individualismo, toman riesgos personales y su apego a los valores, estiman la independencia, tanto económica como cultural, y no tienen miedo de tomar riesgos y experimentar nuevos rumbos, tienden a distinguir entre el bien y el mal, lo correcto e incorrecto. En la actualidad se encuentra cerrando su ciclo laboral, financiando la educación de sus hijos –pertenecientes a la generación Y o Z- y se prepara para la jubilación. Asimismo, buscan un balance entre disfrutar la vida y la simplicidad. (Chávez Dinamarca & Barrera Verdugo, 2018). Pese a ser respetuosos de la autoridad, son más propensos a molestarse por el autoritarismo o la pereza y son enfocados a realizar sus gestiones en relación al tiempo (Mera, 2019).

Generación x

Nacidos entre 1965 y 1979, se encuentran centrados en los objetivos, pero con una base significativa en los valores. Son personas más adaptativos, humanos, colaborativos, productivos. Las mujeres forman parte de la directiva de esta generación y eso genera que se promueva más la conciliación. No obstante, no desarrollan con mayor facilidad el trabajo en equipo ya que ese no es un rol a desempeñar por parte de esta generación (Bonsfills, 2018).

Se caracteriza como una generación reactiva y nómada, que vivió su juventud temprana; son los primeros en adoptar la globalización, el auge de las herramientas digitales y las comunicaciones; integrándolos de forma rápida al trabajo y su estilo de vida. Hoy por hoy se les considera como la generación de los responsables, prácticos y satelitales donde apuntan a balancear trabajo y familia, valoran la independencia, buscan su verdad y desconfían de los relatos externos. Esta flexibilidad se refleja en el ámbito laboral, donde los empleados de la generación X consideran el cambio como algo necesario y esperan lo mismo de sus compañías. (Chávez Dinamarca & Barrera Verdugo, 2018)

La generación X formo parte de la época en la que ambos padres trabajaban tiempo completo. Esta generación se educó de manera necesaria desde niños con la ideología y la necesidad de cuidarse a sí mismos al finalizar la jornada escolar. Fueron la primera

generación en la que sus madres trabajaban. Los adultos pertenecientes a esta generación son personas muy independientes (Hernández, Espinosa, & Aguilar, 2015).

Generación y o millennials

Son personas nacidas entre 1980 y 1994, utilizan mucho la comunicación eficaz, manejan el reconocimiento a pesar de su exigencia personal y al equipo. Manejan un ritmo diferente que es necesario para intervenir en los cambios, lo que los mueve a cumplir metas a corto plazo. A pesar de esto no les dan atención a los valores ni a los objetivos (Chirinos, 2009). Despiertan un interés creciente por parte del marketing y empleadores, y el uso generalizado del smartphone.

Tienen diferentes características en su personalidad ya que sus miembros son alegres, seguros de sí mismos y enérgicos. Esta es la generación del Internet en la que las tecnologías presentan cambios constantes; resulta de manera compleja integrarlos en las empresas, toman en cuenta que sus expectativas son nuevas y también se les define como la generación excluida debido a que pueden ser hijos únicos o tendrán pocos hermanos y su madre también se encontrara inmersa en el ámbito laboral. (Chávez Dinamarca & Barrera Verdugo, 2018)

Cuando se incorporan al lugar de trabajo, aportan en todo momento entusiasmo unido al sentido del derecho. Varios esperan que les proporcionen una trayectoria de carrera, acompañada de supervisiones controladas y comentarios regulares de elogio. Son considerados como sofisticados, suelen carecer de las herramientas interpersonales de autoconciencia que les permita ser productivos en un ambiente multidisciplinario, agitado y sin estructuración.

Generación z

Nacidos entre 1995 y 2009, y constituyen la segunda generación más numerosa. Para la generación z, alcanzar la mayoría de edad en el nuevo milenio les ha dado una perspectiva única: se han formado en tiempos económicos inciertos, con la crisis financiera global, al mismo tiempo que están internacionalmente conectados a través de marcas y tecnologías globales. En tecnología, la generación z no conoce el mundo sin smartphones y redes

sociales, y se han acostumbrado a la inmediatez de la información al moverse de un contenido a otro en cosa de segundos.

También valoran la privacidad, pues la generación z está menos interesado que los Millennials en exhibir su vida privada. Los rasgos más distintivos de esta generación son la confianza, libertad, individualismo y la adicción a la tecnología y velocidad. Asimismo, se espera que, en la medida que aumenten su participación en el mundo laboral, la generación z se caracterice por la multitarea, uso eficiente de la tecnología, prefirieren las actividades no estándar y personalizadas sobre el trabajo en equipo, donde puedan desarrollar su creatividad y perspectiva global (Chávez Dinamarca & Barrera Verdugo, 2018).

El desarrollo y estudio sobre liderazgo representa un factor de importancia en la organización del futuro. En base a las condiciones del entorno que experimentan cambios constantes, es de vital importancia contar con líderes que se encaminen con una visión estratégica. Lo dificultoso es establecer o definir una tipología única de liderazgo que llegue a responder a todas las necesidades organizacionales; para lo cual, se sugiere orientar a los seguidores hacia un liderazgo generacional responsable dentro de la empresa familiar. (Soto, 2015)

Por esta razón, la gerencia y el liderazgo deben ser considerados a la par con el fin de mantener el funcionamiento eficiente dentro de una organización. No perciben el temor ante el cambio que conlleva el liderazgo generacional, porque éste es la expresión de la capacidad de acción de un gerente para responder de una forma efectiva ante los desafíos que se presenta en el entorno de forma interna como externa; las cualidades que posee un gerente se concentra un liderazgo definido, el cual emerge como un proceso que crece con la experiencia, conocimiento y comprensión de los papeles, valores y necesidades de los otros (Gómez, Betancourt, & Zapata, 2012).

4.4.3. Empresas familiares

Las empresas familiares nacen de un ideal o un sueño de la persona que decide formarla, quien junto a miembros de la familia la implementan; mediante una estructura de lazos familiares que dan como producto la empresa familiar; la misma constituye un espacio particular en el cual los afectos inherentes a las relaciones humanas, los parentescos directos

o políticos, las individualidades conjugan con el poder y dinero; lo que permite crear un distintivo a las otras organizaciones empresariales.

Además, son conocidas como un antecedente directo de las grandes y modernas empresas de la actualidad, que pretenden alcanzar la sucesión y permanencia, mediante la antigüedad que tienen en el mercado, las generaciones por las que han pasado, el contexto y la historia que integra la empresa, debido a estas características les permite analizar el fondo de la familia desde el pasado hasta la actualidad, y así lograr mantenerse competentes (Jiménez & Piña, 2011). La empresa familiar da su aparición en la historia como una de las primeras organizaciones sociales formadas por el hombre. Para entender su forma de organización y liderazgo, es necesario definir que es la empresa familiar.

4.4.3.1. Conceptos

La empresa familiar es aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra, de ahí que existe la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra (Romero, 2006). Según Navarro (2008) define a la empresa familiar como un negocio administrado con el objetivo de formar y continuar con la visión que mantiene la empresa que ha sido constituida por una coalición dominante, controlada por los integrantes de una o pequeñas cantidades de familias que ha tenido como efecto ser sostenibles de generación en generación.

Para Arenas (2014) es una empresa en la que una o más personas administran y controlan la gestión que se realiza dentro de la misma empresa en la que se define consecuencias de un proceso. Analiza de manera simultánea la dinámica generada entre la lógica planteada por el sistema económico y el sistema afectivo. Están constituidas por una o varias familias quienes tienen la potestad de delegar a su sucesor en cualquier momento de cambio en la empresa para que no se pierda la tradición que por generaciones han mantenido para dejar legados a integrantes de su misma familia quienes administraran la empresa con el mismo sentido de pertinencia y responsabilidad (Camino, 2018).

4.4.3.2. Características de las empresas familiares

La propiedad o el control de la empresa

Se encuentra definida a partir del porcentaje que representa la familia en cuanto a la participación, el capital de la empresa o del hecho de que un familiar admita que controla la empresa (Arenas & Daniela, 2014). Para (Sierra, 2003) la propiedad y el control además de ser factores relevantes, expresa que la dimensión de la empresa, la asimetría informativa, las restricciones financieras, la incertidumbre y el riesgo también son considerados elementos fundamentales en la formulación y ejecución de los proyectos de las empresas y, por ende, sobre ellos se concentra la atención de todo empresario.

El poder que la familia ejerce sobre la empresa

Definida a partir del trabajo desempeñado en la empresa por algunos miembros de la familia. En varios casos refiere que la familia propietaria desempeña roles ejecutivos en la empresa o el director general de la empresa es un miembro de la familia propietaria (Arenas & Daniela, 2014). Según (Urrea, 2003) el poder que ejerce la familia dentro de una empresa debe encontrarse basado en un plan dependiendo del tipo de negocio, y cultura específica que se trate, en especial considerar el tiempo que cada familia necesite para su aplicación, así como también, del grado de participación que cada miembro tenga en el negocio familiar y la forma en la que se desempeñan dentro la misma.

Sucesión en las empresas familiares

La sucesión dentro de las empresas familiares es un tema de gran importancia, debido a que consiste en lograr la permanencia de la organización, buscar entre los miembros de la familia quién asumirá el cargo de responsable, pero existe incertidumbre del desempeño al distinguir el cambio de poderes, donde existe la influencia de los fundadores de la empresa, convirtiéndose en un aspecto ineludible que en algún momento se tiene que llevar a cabo, pues de ello depende el futuro de la misma (Palafox, Ochoa, & Hernández, 2019).

De esta manera es importante analizar que el proceso de sucesión de líderes generacionales en las empresas familiares puede dar origen a momentos críticos, exponiéndola a dos momentos diferentes: que consiste en una expansión y crecimiento económico que se

encuentra liderado por el nuevo directivo de la organización que plasma nuevas ideas y propuestas y por otro parte, la inexperiencia o inadecuada preparación del proceso sucesorio, que produce el fracaso y posterior desaparición de la empresa, convirtiéndola menos competitiva, hasta conseguir extinguirla en su totalidad del mercado (Camino, 2018).

Los cambios que atraviesan varias empresas familiares con relación al cambio de liderazgo es un momento complejo en varios aspectos, y dependen de la situación que genera el cambio. Cuando el director- empresario decide retirarse, el proceso no es dramático, al contrario, lo asume con naturalidad, debido a que tienen la suficiente capacidad de autoridad para decidir a su sucesor, así esta decisión se encuentre por encima del consejo directivo, si es que existiere, y además se asume que ha preparado a su reemplazo de forma anticipada (Drincovich, 2017). Es importante que las empresas familiares realicen un diagnóstico de la situación actual que atraviesan y si consideran necesario realizar una sucesión de liderazgo, basados en la experiencia y perdurabilidad de la empresa, para que el proceso de sucesión de líder no afecte la estabilidad de la empresa dentro del mercado.

La sucesión en base al liderazgo generacional es considerada un tema de suma importancia dentro de las empresas, que consiste establecer la permanencia de la organización, al buscar entre los miembros de la familia quién asumirá el cargo de responsable en la empresa, algo que se ha considerado como una cuestión compleja, generando incertidumbre del desempeño del sucesor. El mismo que se distingue por el cambio de poderes, mediante la influencia de los fundadores de la empresa, los mismos convierten este proceso en un aspecto ineludible que en algún momento se tiene que realizar, de este proceso depende el futuro de la misma (Arenas & Daniela, 2014).

Cabe mencionar, que existen varios factores o elementos en el proceso sucesor que lo ayudan y que facilitan su ejecución; se puede mencionar la buena relación, la actitud en la familia, la disposición, el respeto, libertad y autonomía, así como la visión del futuro dentro de la empresa, las edades de los familiares en la empresa, ya que son dos elementos de los cuales el fundador de la empresa toma en cuenta para poder transferir la empresa a otra generación (Jiménez & Piña, 2011).

A pesar de que el proceso de sucesión es conocido como una adversidad para unos empresarios, para otros es considerado como una oportunidad para dejar en manos de otras personas el futuro de la empresa, y esperan que sea el más provechoso posible para futuras generaciones (Aira, 2016). Lograr establecer un buen liderazgo generacional frente a distintas situaciones, épocas y procesos de sucesión se convierte en un gran aporte, lo que permite que se resuelven circunstancias que pueden ser negativas para la empresa, por lo que es necesario aprender a desarrollar todas las virtudes y fortalezas necesarias por cada líder en el momento de enfrentarse a la sucesión de liderazgo generacional.

4.4.3.4. Modelos relacionados a las empresas familiares

Modelo dinastía

Este modelo es utilizado como un secreto para obtener éxito en las familias empresarias, el mismo que radica en el tipo de familia que es, y basada en valores y principios que se transmiten a las generaciones nuevas. Si en una familia prima el individualismo y la independencia, la visión del patrimonio será percibida de la misma manera, por lo tanto, tendrán empresas encaminadas con mayor fuerza a el crecimiento y entrega de dividendos (Gómez, Betancourt, & Zapata, 2012)

Cada grupo familiar que pertenecen al modelo “dinastía” poseen al interior una visión, estrategia, estructura y gobierno con sistemas de dirección familiar. De la misma manera, en el manejo del patrimonio tienen una visión y estrategia patrimonial, estructura y un gobierno para el manejo del patrimonio, y basados en sistemas de dirección. En el ámbito empresarial, las organizaciones cuentan con una visión corporativa, estrategia corporativa, gobierno corporativo, estructura organizativa, y unos sistemas de dirección (Gómez, Betancourt, & Zapata, 2012).

Lo más relevante se considera a los valores y principios de la familia que cruzan y trascienden en este modelo, hasta llegar a las empresas. De forma conjunta en el que denomina el legado familiar que trasciende por generaciones y tiene como meta principal beneficiar a la descendencia de la familia propietaria e impactar de forma positiva a la comunidad (Arenas & Daniela, 2014). En las empresas familiares, los propietarios son

quienes promueven valores y principios de la sociedad en que se desarrollan, y caracterizados por miembros representativos de la familia, como los fundadores de la empresa.

Modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos explica la interacción que se encuentra presente en la empresa familiar representado por la relación entre tres círculos de influencia: como son la familia, propiedad y empresa o negocio. Como se puede ver la figura No. 1, el primero tiene relación a los lazos sanguíneos, el segundo representa a los accionistas de la empresa y el tercero a las funciones desempeñadas dentro de la empresa. (Goyzueia Rivera, 2013)

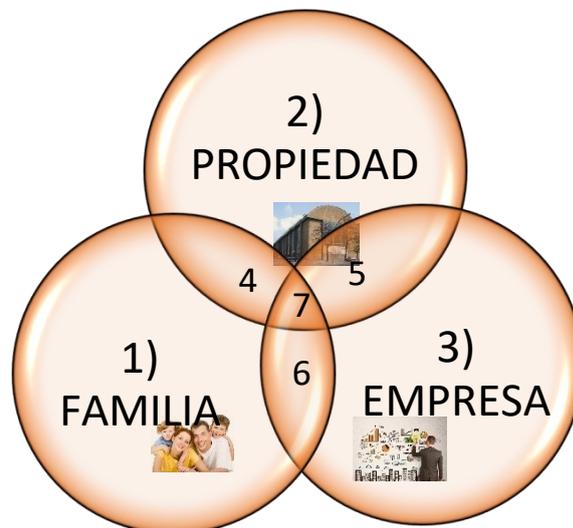


Figura 1: Modelo de los tres círculos

Fuente: Investigación obtenida de (Goyzueia Rivera, 2013)

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

En este orden, Morales (2018) considera que una persona dentro de una empresa de negocio familiar ocupa uno de siete posibles sectores que se establecen por la superposición de estos tres círculos. Un dueño nada más se ubicará en el círculo superior. Los miembros de la familia ocupan el círculo izquierdo, y empleados de la empresa familiar en el círculo derecho. Si un individuo solo posee uno de estos roles, sólo se encontrará ubicado en uno de los círculos.

No obstante, si la persona ejerce dos roles, se encontrará ubicada en una de las áreas superpuestas, es decir entre dos círculos al mismo tiempo. Además, si un miembro de la familia desempeña funciones laborales en el negocio familiar pero no tiene derechos sobre la empresa, se ubicará en el área inferior central. Por otro lado, si un miembro de la familia trabaja en la empresa familiar y también es dueño, estará ubicado en el centro de los tres círculos.

Es importante considerar el modelo de los tres círculos como una herramienta para resolver conflictos en relación a la asignación de papeles, prioridades y límites que se pueden presentar en las empresas familiares. Este modelo es un sistema social complejo y dinámico en el que la integración se alcanza a través de cambios recíprocos entre los subsistemas de la empresa; consintiendo las perspectivas de los miembros de la familia en forma individual y empresa de forma diferente. La falta de límites claros y equilibrio entre la familia, propiedad y dirección; pueden desfavorecer a cualquiera de los tres actores participantes en este modelo; a fin de afectar la estabilidad y las fronteras del sistema (Aira, 2016). Para Giuseppe (2016) la importancia reside en que la Empresa Familiar, no puede tratarse como un organismo aislado de la familia y, por lo tanto, se presentan roles simultáneos.

Modelo de las 7's de McKinsey

De modo similar, con el propósito de aportar a la resolución de problemas que pueden presentarse en las empresas familiares con relación a la administración estratégica que presentan varias empresas familiares ya sea en momentos de cambio de liderazgo o en el ejercicio diario de su administración el modelo de las 7's de McKinsey (1980) creada por Tom Peters y Robert Waterman (Méndez, 2015) agrupa dos categorías de elementos blandos y fuertes para constatar e identificar de acuerdo a cada elemento la falencia dentro de la empresa.

1) La estrategia

Es la forma en la que se enfoca el proyecto, basada en la utilización de recursos mediante la innovación que les permite crear nuevos caminos para llegar a la meta esperada. Es considerada como el cerebro del proyecto en la que se fortalece la forma de negociación,

misión, visión y filosofía de la empresa estableciéndose como indicadores críticos de éxito de la organización (Méndez, 2015). Para (Ponce, Espinoza, Ríos, & Tapia, 2017) la estrategia son los planes que se encuentran anticipados en respuesta a los cambios que se producen en el entorno. Además, considerándola como una ruta que una organización elige para seguir adelante. Se ve reflejada en la misión y visión con el fin de alcanzar el camino que la empresa desea conseguir a largo plazo. Por lo tanto, son apreciadas como parte de la identidad de la organización como un elemento distintivo relacionada en la expresión de la personalidad de la empresa familiar.

2) La estructura

Es la forma en la que se organiza el proyecto, para trabajar con sinergia en forma conjunta; permite determinar la jerarquía del proyecto, la división de tareas, y responsabilidades a cada uno de los miembros de la empresa para así poder alcanzar las metas planteadas (Méndez, 2015). Según (Llerena, 2017) la estructura corresponde a la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que se originan de la misma. La estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos. Por lo tanto; si la estrategia cambia, la estructura también.

3) El sistema

Posibilitan el funcionamiento de la empresa mediante los procesos internos y sistemas de información. Los procedimientos y procesos considerados como formales utilizados para dirigir la gerencia de la organización, incorporan sistemas basados en un control gerencial, medición de performance y sistemas de compensación, planeamiento e información. Los sistemas ocasionan un profundo impacto en la eficiencia organizacional porque se encuentran concentrados en la atención de los gerentes o líderes. La información que las personas reciben, la forma de evaluarlas y recompensa provoca influencia sobre el objeto en el que se concentran y sobre el que actúan (García & Mendoza, 2018). Entre los elementos fuertes se encuentran:

4) Las habilidades

Son consideradas las capacidades que poseen, requeridas por cada miembro de la empresa, en las cuales se identifican las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización (Méndez, 2015). Para Llerena (2017) representan competencias distintivas en la organización en base a que actividades realizan mejor dentro de la empresa lo que aporta a cumplir la misión y la visión propuestas por la organización.

5) El personal

Los empleados son considerados como la columna vertebral de la organización como activos más importantes basada en una estrategia al manejar los recursos humanos (Méndez, 2015). (García & Mendoza, 2018) hace referencia al capital humano de la organización y a cómo se encuentra desarrollado, entregado, socializado, integrado, motivado y a la manera en que sus carreras son administradas. Su importancia se enmarca en la manera que se comunica a la organización, entendiéndose por comunicación organizacional a la forma establecida para procesos internos en relación al entorno de la empresa.

6) El estilo

Identifica el tipo de comportamiento, la forma de liderazgo y la cultura del proyecto en la que se realizara (Méndez, 2015). Es decir, la forma en que la alta dirección se comporta y refleja un modelo a seguir. La forma en que las acciones relevantes, incluso las simbólicas, se comunican a cada miembro de la organización respecto las prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia (Llerena, 2017).

7) Los valores compartidos

Son considerados como el corazón de la empresa. Alienan en una misma dirección a todos los miembros de forma unida (Méndez, 2015). Según (Ponce, Espinoza, Ríos, & Tapia, 2017) los valores compartidos están compuestos por elementos que influyen en el grupo de trabajo. Se los considera como conceptos y principios rectores en la organización, por ser aspectos que van más allá de las declaraciones de los objetivos organizacionales.

Al implementar este modelo de las 7s de McKinsey en las empresas familiares del sector agrícola se tratará de aportar una reestructuración y el cambio organizacional, que este modelo considera eficiente para mejorar la planeación estratégica dentro de las empresas mediante cambios sostenibles con eficacia, no es suficiente solo identificar estos factores, si no combinarlos que para optimizar los resultados (Méndez, 2016)

Según Goyzueta (2013) menciona en el estudio realizado por la CEPAL (2015) que ratifica una tasa de mortalidad alta que identifican a las empresas familiares en su ciclo de vida, oscilan entre 60% y 80% durante los tres primeros años de funcionamiento de la empresa, estas cifras no son consideradas por los continuos ataques en el mercado y por la aparición de nuevas tecnologías, esta mortalidad se presenta debido a que las empresas familiares pierden la ventaja competitiva durante el relevo generacional, o cuando la compañía alcanza una etapa de mayor profesionalización, en la que muchas veces el cambio del padre fundador es necesario.

4.4.3.5. Evolución

Dimensión evolutiva de la familia

Familia joven de negocios: En la etapa inicial los familiares que forman parte de la directiva se encuentran motivados con el trabajo que van a realizar en la empresa, además se sienten satisfechos con la remuneración y tienen buenas intenciones, preocupándose día a día en la empresa no obstante cuando se encuentran en la etapa de expansión y crecimiento de la empresa, al darse cuenta que las fuentes de ingresos son mayores y existe una oportunidad de poder obtener un beneficio individual, es cuando pueden existir los problemas con los otros miembros de la familia (Goyzueta, 2013).

Ingreso en el negocio: Los directivos de la familia cuando ingresan al negocio deben tener clara la idea de conflictos financieros y familiares que se presentan en la empresa, que pueden debilitar vínculos familiares y empresariales y la meta de continuidad enfocadas en las siguientes generaciones se tornara difícil (Aira, 2016).

Trabajo conjunto: Esta etapa se convierte en uno de los más grandes desafíos con el aspecto del cambio generacional, ya que el desacuerdo tanto de criterios, visiones y prioridades resulta complicado al realizar un trabajo conjunto, dejando a un lado los intereses individuales y tomar como prioridad el bienestar de la empresa (Goyzueta, 2013).

Cesión de la batuta: Si la empresa familiar desea sobrevivir, y cambiar a la siguiente generación con éxito, debe realizar una planificación para la sucesión y organizar y regular las relaciones de la familia-empresa, ya que la ausencia de la misma es la que genera grandes problemas, dividiendo los dos ámbitos de actuación familia y empresa, con el objetivo que el uno no entorpezca con el otro de manera negativa. Una vez que la empresa ha realizado el reconocimiento de los actores, naturaleza y ha diagnosticado el potencial de cada posible nuevo líder, se considera que existe una planificación para entrar en la sucesión (Aira, 2016).

Dimensión evolutiva de la empresa

Arranque: el espíritu emprendedor es considerado como uno de los principales factores que da inicio y, a la vez, permite explicar el crecimiento de las empresas familiares. El esfuerzo de emprender de las nuevas generaciones es una clave para poder dar continuidad al negocio. En comparación con una empresa que no es familiar, las empresas familiares demuestran un alto nivel de dinamismo y crecimiento.

Expansión, crecimiento y formalización: esta etapa es considerada como una de las decisiones más críticas y complejas que representa un alto valor estratégico en las empresas familiares ya que se basa en la decisión de profesionalizar la gestión de la compañía, esto se presenta en las segundas generaciones, y varias ocasiones en conjunto con decisiones relacionadas a la sucesión, con otras ventajas, como profesionalizar la empresa que permite dar un paso decisivo en manejar los fuertes conflictos entre valores y metas relacionados en la empresa y la familia

Madurez: el éxito de una empresa permite realizar modificaciones en la estructura familiar, en relación a las interacciones propias y características que presenta un grupo familiar que se encuentran representadas a través de códigos de reglas, valores, tradiciones. Lo que les permite desarrollar su función, a través de una adaptación a los diferentes procesos de cambio que con el paso del tiempo surgen en las empresas sin perder su identidad como grupo familiar. (Chirinos, 2009).

Las empresas familiares representan un desarrollo económico con un alto potencial e impulso laboral, como un gran estímulo para crear y fomentar el crecimiento de las mismas desde el punto de vista social y familiar, que se sugiere aplicar en las sucesiones de bienes, con dedicación y compromiso que deben ser asumidos por los miembros de una familia en el que su sentido de pertenencia juega un papel muy importante para todos, unir esfuerzos, produce una empresa competitividad.

En este sentido, lo más común en las empresas familiares es que el capital sea de un cónyuge y con el avance del tiempo, los hijos entren a formar parte de la compañía, sin embargo, puede existir una venta a terceros. En la mayoría de las empresas familiares, la creación de la empresa se encamina alcanzar la permanencia en el tiempo como una organización que trabaja en aplicar valores y fortalecer la constitución en el ámbito familiar, concediéndole alcanzar el éxito desde esta formación (Jiménez & Piña, 2011).

Por lo general las empresas familiares, utilizan los mismos indicadores de gestión que otras empresas y no le brindan la atención necesaria a los de gestión del capital social, este capital es fundamental para establecer un clima de armonía dentro de la organización y evitar que se presenten conflictos que por lo general se dan entre los familiares, vinculados en esencia a la toma de decisiones y base de la cadena de mando dentro de la organización.

Adicional, se mencionan que el 50% de las empresas familiares utilizan como estrategia la comunicación directa entre subordinados y superiores para resolver conflictos o para exponer sugerencias. En el otro 50% la comunicación se canaliza de forma jerárquica, no obstante, si la situación es de tratamiento particular, la gerencia se hace responsable directa del caso (Jiménez & Piña, 2011).

La planificación y los métodos de trabajo en este sentido se convierten en uno de los aspectos que de forma usual deben prestar mayor interés en las empresas familiares, en base a las responsabilidades, compromisos y lealtades que son asumidas con los empleados quienes pretenden establecer relaciones de largo plazo con los miembros de la familia.

La importancia de la sustentabilidad y competitividad en una empresa familiar (Macías, 2017) hace alusión que debe existir el reconocimiento a la importancia que tienen una visión de renovación y cambio, sobre todo una actitud de satisfacción con la actividad que se realiza; por otro lado varias empresa familiares persisten en mantener una actitud tradicionalista y en varios casos presentan insatisfacción con la actividad realizada dentro de la empresa y no soportan con éxito las presiones que dirigirán su futuro, lo que conlleva a limitar su competitividad y sustentabilidad de largo plazo.

El enfoque tradicionalista que mantienen los propietarios o administradores de las empresas, en algunos casos son quienes no permiten llevar a cabo las actividades de la empresa de una manera innovadora, al no considerar la renovación y el cambio como privilegio a nuevas y diferentes formas de gestión, lo que sería una estrategia para mantenerse en el mercado. Es importante que los líderes generacionales en las empresas familiares sean flexibles y se encuentren dispuestos a modificar valores personales, tradiciones familiares y formas de hacer negocios para evitar el temor al cambio y tomar decisiones que les permitan actuar con plena autonomía y seguridad personal (Macías, 2017).

4.4.3.6. Tipos de empresas familiares

El análisis de la situación actual de las empresas familiares centenarias permite distinguir cuatro tipos diferentes, en relación al desarrollo que han logrado a lo largo de sus más de cien años de vida organizacional:

El tipo “bonsái”

Corresponde a las empresas familiares que no han cambiado o si lo han hecho ha sido muy poco. A lo largo de su vida estas empresas mantienen un grupo pequeño, trabajan con los

mismos productos y orientan su acción comercial a un nicho de clientes similares. Por el número pequeño de clientes han sido líderes en las tecnologías de producto y servicio que precisaban (Macías, 2017).

“Árbol solitario”

Tienen relación con las empresas familiares que han crecido de forma importante, trabajan con el mismo sector de actividad empresarial y, con frecuencia, con una gama de productos restringida, que sólo ha evolucionado en relación a sus funcionalidades deben adaptarse a los cambios en las necesidades de los clientes (Macías, 2017).

El tipo “bosque”

Se refiere a las empresas que han logrado establecer un crecimiento moderado, por una diversificación geográfica, muchas veces, relacionadas a la apertura y el desarrollo de filiales en otros países y conservan la misma gama de productos en la que los principales (Macías, 2017).

“Selva tropical”

Es el nombre que se le otorga a las empresas familiares que han logrado alcanzar un elevado crecimiento, variando productos, enfocándose en nuevos sectores y mercados geográficos y apoyándose con mayor frecuencia en diferentes tipos de alianzas estratégicas. Este modelo intenta ayudar a comprender la conveniencia de tomar una posición estratégica en las importantes dimensiones de crecimiento y diversificación y, por otra, en las cualidades a potenciar en cada uno de los tipos de empresas (Macías, 2017).

Por último, las empresas familiares poseen como elemento propio dos realidades que se relacionan y evolucionan unidas: la empresa y la familia. El proceso de dirección estratégica está orientado a alcanzar una evolución de forma ordenada de la empresa como actividad de negocios y se enmarca en dos dimensiones principales: la formulación de estrategias y el diseño puesto en operación de una organización capaz de implantarla, es decir, de poder hacer realidad las estrategias planteadas (Macías, 2017).

4.4.4. Sector agrícola

El Ecuador se caracteriza por ser exportador de productos agrícolas como flores, banano, cacao, camarones, brócoli. No obstante, en los últimos años nuevos productos se han introducido a este espacio de exportación, ampliándose con esto una variedad de oportunidades comerciales para pequeños productores y así poder generar alternativas de trabajo en las áreas rurales (CAF)

La agricultura se la puede definir como un conjunto de actividades económicas y técnicas relacionadas con el tratamiento del suelo y el cultivo de la tierra para la producción de alimentos. Comprende todo un conjunto de acciones humanas que transforma el medio ambiente natural” (CAF). Para Argüello (2006) es considerada un ejemplo de sector competitivo. Los agricultores toman decisiones de forma independiente en base a el nivel de producción, el uso de insumos y factores, sujetos a su conocimiento sobre la tecnología y restricciones financieras, y consideran como dados los precios de los bienes, factores e insumos.

En el primer informe realizado sobre el estudio de la Empresa Familiar en Ecuador menciona que el 90,5% (45 250) de las empresas que se encuentran registradas en la base de datos de la Superintendencia de Compañías se clasifican como familiar. Mientras que un 7,9% son de propiedad dispersa no familiar y el 1,7% de propiedad desconocida. El estudio se realizó en base a las 50 000 empresas “(grandes, medianas, pequeñas y microempresas) constituidas en la superintendencia”. La investigación duro un período de ocho meses, identifica el tipo de empresa por región. El 90,7% en la costa pertenecen a empresas familiares el 89,8% en la sierra, en el oriente el 97% y en galápagos el 95,7%. En cuanto a los sectores a los que pertenecen las empresas familiares se destacan las actividades de “comercio 25,90%, actividades profesionales 11,10%, el sector inmobiliario 10,30%, construcción 10%, transporte 8,50%, manufactura 8,40%, servicios administrativos 7% y agricultura ganadería y silvicultura con 7%” (INEC, 2008).

4.4.4.1. Buenas prácticas de la producción agrícola

Según (Argüello C., 2006) las buenas prácticas de la producción agrícola tienen como fin garantizar la inocuidad de los productos que son utilizados para consumo humano, la seguridad de mano de obra, realidad de los alimentos agrícolas, además la sostenibilidad

ambiental, aportan a resguardar la salud humana. Para una buena producción agrícola, es importante tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Gestión de los suelos
- ✓ Elección e historia de un terreno
- ✓ Ubicación de las fuentes de agua
- ✓ Composición y conservación del suelo

Para lograr alcanzar una producción agrícola y protección al ambiente es importante conocer el estado natural del terreno mediante un estudio técnico para la revisión de todas sus condiciones para contribuir a la calidad del producto. Las pequeñas y medianas empresas presentan complicaciones más complejas de resolver, al no poseer canales de distribución propios y el poder de negociación es casi nulo con los pocos compradores del sector, con empresas agroindustriales, exportadores y comercializadores nacionales (Chávez, 2016)

4.4.4.2. Dimensiones del sector agrícola

Dimensión económica: tiene relación a un sistema sostenible económico que produce bienes y servicios de forma continua, conservan niveles que son manejables de deuda pública y externa, y evitan que se produzcan desequilibrios extremos que perjudiquen a la producción agrícola o industrial (Costales & Egas, 2020).

Dimensión ambiental: permite conservar una base de recursos estables, para evitar que se produzca la sobreexplotación de recursos renovables, mantenimiento de la biodiversidad, una estabilidad atmosférica y otras funciones de los ecosistemas, como la innovación en sustitutos a aquellos recursos que no son renovables (Costales & Egas, 2020).

Dimensión social: pretende alcanzar una equidad en relación a la distribución y la oportunidad, una adecuada prestación de servicios, equidad de género, responsabilidad política y participación (Costales & Egas, 2020).

4.4.4.3. Sector agrícola en el cantón Palora

El Cantón Palora posee dos tipos de cultivos que se destacan, cultivos sembrados para el autoconsumo y cultivos con destino de exportación; en relación a los primeros, este varía de

acuerdo a la cantidad de producción en el lugar, y que los mercados no logran sobresalir de los límites cantonales y/o provinciales como es el caso de la yuca, plátano, papa china, cítricos, naranjilla y en mayor proporción la caña de azúcar (Dífilo, 2017).

Desde el año 2012, exportan la pitahaya a Asia y Unión Europea, y a partir del 2017 lo exporta a Estados Unidos. Para poder satisfacer la demanda del mercado externo, Palora alcanza altos niveles de productividad, y lo que requiere de una mayor cantidad de mano de obra, y brindan oportunidades de trabajo e ingresos para la comunidad. El personal que es necesario para trabajar en el cultivo de la pitahaya no requiere un nivel educativo alto, y pueden ser capacitados en un corto plazo, lo que genera oportunidades para mejorar el nivel de vida de los habitantes de Palora. Alrededor del 49 % de la población ocupada del cantón se dedican a las actividades de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Los productos agrícolas característicos de esta zona son el té, pitajaya, naranjilla, caña de azúcar, palma, maracuyá, plátano, palmito, papa china y cítricos” (Ramos, 2018).

4.5. Metodología

4.5.1. Paradigma

El paradigma fenomenológico busca profundizar en las perspectivas de los sujetos en relación con una experiencia determinada en la cual han estado o están involucrados (Poma, 2020). Desde el mirar fenomenológico, el liderazgo es un fenómeno compuesto por el líder y su entorno, constituye una danza relacional que se configura de acuerdo al espacio interior desde el cual habite el líder y su entorno, para dar múltiples resultados (Martínez, 2013).

El presente proyecto de investigación se encuentra desarrollado en base al paradigma fenomenológico, ya que pretende explicar la naturaleza del liderazgo en las empresas familiares, la esencia y la veracidad que tiene en relación con los colaboradores; también tiene como objetivo comprender la experiencia vivida por parte de todas las personas que trabajan en el sector y tomar conciencia y significado en torno al liderazgo. Según Fuster, conocer las vivencias por medio de los relatos, las historias y las anécdotas es fundamental porque permite comprender la naturaleza de la dinámica del contexto e incluso transformarla. (2019)

4.5.2. Enfoque

La investigación tiene un enfoque cualitativo-cuantitativo; el enfoque cualitativo y cuantitativo, tienen el mismo valor de investigación, en este contexto, pero para Bautista C. (2011) la principal diferencia radica en que “la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales” (pág. 17). El mismo autor afirma que, el rol del investigador es distante e investiga a través de datos existentes, numéricos y estadísticos y con un diseño estructurado establecido, mientras que la metodología cualitativa su rol de investigación es muy cercano a la realidad pues mantiene un contacto directo con los investigados y su diseño metodológico permite el ajuste de la estructura durante su investigación y según la información obtenida por la aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas.

Se aplica el enfoque cualitativo-cualitativo, orientado a proveer información de las experiencias de las personas en sus puestos de trabajo, a través de un contacto directo con preguntas de selección múltiple que permiten acercarse a la realidad del liderazgo que perciben los trabajadores de las empresas familiares del sector agrícola del cantón Palora.

4.5.3. Modalidad básica de la investigación

4.5.3.1. Investigación bibliográfica-documental

Rodríguez (2013) define a la investigación bibliográfica – documental como un “proceso sistemático y secuencial de recolección, selección, clasificación, evaluación y análisis de todo el material empírico ya sea impreso y gráfico, físico y/o metodología utilizado en una investigación científica determinada”. La información recolectada es de gran utilidad y nos permitirá debatir, en base a contribuciones anteriores científicas obtenidas mediante libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado. Esta comparación permite relacionar el problema en un contexto pasado y actual que evita iniciar una investigación ya realizada.

4.5.3.2. Investigación de campo

Esta investigación se identifica por permitir tener contacto con la realidad y recolectar información acerca del problema de estudio. Con la utilización de instrumentos como la observación, encuesta se establece mayor conocimiento sobre el tema a investigar y se

registra de manera directa y ordenada datos primarios manifestados por los líderes y colaboradores de las empresas familiares del sector agrícola de Palora, y reconocen cuales son las necesidades del equipo.

4.5.4. Nivel o tipo de investigación

4.5.4.1. Investigación Descriptiva

Esta investigación tiene como finalidad realizar la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el objetivo de establecer la estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se encuentran en un nivel intermedio con relación a la profundidad de los conocimientos (Arias, 2006). Es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir el impacto que tienen el liderazgo generacional en las empresas familiares, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Existen diseños experimentales y no experimentales.

4.5.4.2. Investigación exploratoria

Este nivel de investigación proporciona una investigación real de la situación demográfica y social en la que viven hoy en día, entendiendo que la investigación exploratoria impulsa a determinar el mejor diseño de la investigación. Esta investigación se realiza, cuando el objetivo a investigar es un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, siendo esta la realidad de la investigación (Morales, 2012).

4.5.5. Población y muestra

4.5.5.1. Población de base

Según Hernández (2010) define a la población como un conjunto total de individuos, que contienen características que son comunes y observables en un lugar y en un momento determinado. Es importante identificar algunas características esenciales al seleccionarse la población de estudio. Para el desarrollo de esta investigación se tomó a la población finita total de 33 empresas dedicadas al cultivo y exportación de pitahaya registradas en

Agrocalidad entidad encarga del control y regulación de los productos de agrícolas del cantón Palora.

Tabla 1: Empresas dedicadas al cultivo de Pitahaya

Nº	RAZÓN SOCIAL	CÓDIGO DE AREA	PROVINCIA	CANTÓN/PARR OQUIA	CONDICIÓN DE LA EMPRESAS DE PITAHAYA
1	AMAZONICFRESH CIA LTDA	1792603110001 .14010801	MORONA SANTIAGO	PALORA/PALORA	APROBADO
2	ANCATROPICALFRESH CIA LTDA	1891793258001 .14020801	MORONA SANTIAGO	PALORA/SANGAY	APROBADO
3	ARAUJO PAREJA CARLOS ANDRES	1713232179001 .14020801	MORONA SANTIAGO	PALORA/ARAPICO S	APROBADO
4	COMERCIALIZADORA Y EXPORTADORA PITAYUMI S.A.	1792835860001 .14010801	MORONA SANTIAGO	PALORA/PALORA	APROBADO
5	EXPORTADORA PITAHEALTH S. A	1490826196001 -14010801	MORONA SANTIAGO	PALORA/SANGAY	APROBADO
6	FINCA PROCEL CIA.LTDA.	1891774997001 .14020801	MORONA SANTIAGO	PALORA/SANGAY	APROBADO
7	FRUTAVENTURA CIA. LTDA.	1792819776001 .14010801	MORONA SANTIAGO	PALORA/PALORA	APROBADO
8	HERAS CALLE FRANCO BINICIO	1600271165001 -14040802	MORONA SANTIAGO	PALORA/16 DE AGOSTO	APROBADO
9	LEÓN PALACIOS JOSÉ OLIVO	0105208813001 .14020801	MORONA SANTIAGO	PALORA/PALORA	APROBADO
10	MYD-FRUITS ECUADOR CIA. LTDA.	1891781322001 .14020801	MORONA SANTIAGO	PALORA/PALORA	APROBADO
11	ORTIZ ORTIZ ORFELINA	1600152688001 -14010801	MORONA SANTIAGO	PALORA/SANGAY	APROBADO
12	ORTIZ PARRA DIANA NOEMI	1400417737001 -14020801	MORONA SANTIAGO	PALORA/SANGAY	APROBADO
13	ORTIZ RODRIGUEZ CARLOS RUPERTO	1600109944001 .14010801	MORONA SANTIAGO	PALORA/SANGAY	APROBADO
14	ORTIZ RODRIGUEZ MERCY ESFELIDA	1500325046001 -14020801	MORONA SANTIAGO	PALORA/SANGAY	APROBADO
15	PITAFRESH ECUADOR CIA LTDA	1891777864001 .14010801	MORONA SANTIAGO	PALORA/PALORA	APROBADO
16	PLASENCIA HOYOS ABNER JACOB	1600570103001 .14010801	MORONA SANTIAGO	PALORA/PALORA	APROBADO
17	PRODUCTORA ECUATORIANA DE FRUTAS EXOTICAS	1792745063001 .14020801	MORONA SANTIAGO	PALORA/PALORA	APROBADO

ORGANPIT CIA LTDA					
18	PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS NANKYFOODS CIA.LTDA.	1792856833001 .14040803	MORONA SANTIAGO	PALORA/PALORA	APROBADO
19	RIVADENEIRA TORRES WILSON ANTONIO	1400420897001 .14070805	MORONA SANTIAGO	PALORA/PALORA	APROBADO
20	ROJAS ROJAS EDISON BLADIMIR	1600592081001 .14020802	MORONA SANTIAGO	PALORA /SANGAY	APROBADO
21	SUAREZ FONSECA FRANKLIN JOSE	0502548373001 .14020801	MORONA SANTIAGO	PALORA/PALORA	APROBADO
22	JORGE ALONSO CALVA ROJAS	1600197329001 .14040801	MORONA SANTIAGO	PALORA /SANGAY	APROBADO
23	ORTIZ PAREDES DARWIN DANIEL	1600411175001 .14010801	MORONA SANTIAGO	PALORA /SANGAY	APROBADO
24	FRUTVESTRE S. A	2390047595001 .14010801	MORONA SANTIAGO	PALORA /SANGAY	APROBADO
25	ORTIZ RODRIGUEZ CLELIA VICTORIA	1600091746001 .14010801	MORONA SANTIAGO	PALORA /SANGAY	APROBADO
26	AGRICOLA OPLA CIA.LTDA	1691725398001 .14010801	MORONA SANTIAGO	PALORA /SANGAY	APROBADO
27	AMAZON FRUIT FREXOT PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA S.A.	1691721627001 .14020801	MORONA SANTIAGO	PALORA/PALORA	APROBADO
28	ASOCIACION DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZACION DE PITAHAYA Y OTROS PRODUCTOS PALOR A	1490806306001 .14030802	MORONA SANTIAGO	PALORA/PALORA	APROBADO
29	CASTAÑEDA TAPIA JUSTO ROMAN	1600384034001 .14020801	MORONA SANTIAGO	PALORA/SANGAY	APROBADO
30	CENTRO COMERCIAL FERROAGRO	0500876115001 .14020801	MORONA SANTIAGO	PALORA/PALORA	APROBADO
31	COMPANIA ECUATORIANA DEL TE. CETCA	1790017397001 .14010802	MORONA SANTIAGO	PALORA/PALORA	APROBADO
32	DELGADO TORRES CESAR ANTONIO	1400135321001 .14020801	MORONA SANTIAGO	PALORA/PALORA	APROBADO
33	FAICAN LANDACAY NORMAN WLADIMIR	1103624597001 .14020801	MORONA SANTIAGO	PALORA/SANGAY	APROBADO

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

4.5.5.2. Muestra seleccionada

Según Hernández. R (2001), plantea que, el investigador tiene como meta final buscar resultados sobre un número de personas, (población) para ello no estudia todo el conjunto, sino una parte significativa que lo determina como muestra. La información proporcionada por Agrocalidad entidad encargada del control y regulación de los productos de agrícolas manifiesta que existen 33 empresas dedicadas al sector agrícola dedicadas a la producción de pitahaya; 13 de ellas son arrendadas y 20 son propias, pero solo 12 empresas son de carácter familiar y manejadas por familias.

Tabla 2: Empresas Investigadas

Empresas Familiares	Número de trabajadores
Finca Procel	25
La Libertad	15
El Progreso	18
Pita Fresh	26
Pitayumi S.A.	19
Ancatropical Fresh	23
Finca Delgado	45
Pita Health	12
San Andrés	26
Organpit	32
La Carmelina	28
Fica Rojas	17
TOTAL	286

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

Tipo de muestreo

Como el tamaño de la muestra se requiere de una selección por cálculo de representativa, de los 286 empleados que trabajan en las empresas familiares del Cantón Palora aprobados por Agrocalidad como principales objetos de estudio en la investigación, se establece el número de unidades seleccionadas mediante fórmulas. (Ruiz, 2012).

Tabla 3: Muestra seleccionada

POBLACIÓN (Empresa)	N.º trabajadores familiares	N.º trabajadores no familiares
Finca Procel	4	21
Finca Libertad	2	13
Finca el Progreso	6	12
Pita Fresh	6	20
Pitayumi S. A	2	17
Ancatropical Fresh	3	20
Finca Delgado	6	39
Pita Health ec	6	6
San Andrés	5	21
Organpit	10	22
La Carmelina	5	23
Fica Rojas	4	13
TOTAL	59	227

Fuente:

Investigación de campo

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

Cálculo de la muestra – fórmula

NN

$$n = \frac{22e^2 (N-1) + 1}{E^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población o universo

E= Error de estimación

$$n = \frac{286}{(0,09)^2 (286-1) + 1}$$

$$n = \frac{286}{(0,0081) (285) + 1}$$

$$n = \frac{286}{(2.3) + 1}$$

$$n = \frac{286}{(2.4)}$$

OBTENIENDO: n = 119 trabajadores

La muestra para el desarrollo de la presente investigación está conformada por 119 trabajadores que no forman parte de las familias que administran las empresas familiares de producción agrícola del cantón Palora.

4.5.6. Técnicas de recolección de datos

De acuerdo al enfoque de la investigación, se aplica técnicas de recolección como:

4.5.6.1. Encuesta

La encuesta es una técnica utilizada para la obtención de datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Una encuesta está constituida por una serie de preguntas que están dirigidas a una porción representativa de una población, y tiene como finalidad averiguar estados de opinión, actitudes o comportamientos de las personas ante asuntos específicos.

4.5.6.2. Instrumento de Recolección

Cuestionario

El cuestionario que se desarrolló en la investigación se encuentra formulado por 18 preguntas de opción múltiple tipo nominal, es decir que tienen un orden para facilitar la comprensión de los encuestados, además para las opciones múltiples se utilizó la escala de Likert que permitió medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se le proponga.

Tabla 4: Elementos de estudio

Elementos de estudio	
Empresas familiares	Liderazgo generacional
Propiedad	Teorías de los rasgos
Poder	Estilos de liderazgo
Dimensión evolutiva	Tipos de generaciones
Tipo de empresa	Sucesión

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

Validación del instrumento de recolección

Para Robles Garrote & Rojas (2015), el juicio de expertos es un método de validación de instrumentos útil que verifica la fiabilidad de una investigación según la opinión de personas que han tenido una trayectoria y cuentan con experiencia en el tema de investigación, siendo así que se valida el cuestionario de liderazgo generacional a través de profesionales en la con tres criterios validez y fiabilidad.

Esta validación se obtiene por el método de agregados individuales, en el que el experto tiene una intervención directa e individual con el investigador para la explicación de objetivos y los ítems establecidos en el cuestionario, así se evita sesgos entre la valoración de los expertos de una manera conjunta. (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008). El formato de validación se base en la evaluación de criterios de claridad en la redacción, coherencia en el contenido, lenguaje adecuado y demás aspectos que permitirán aplicar el instrumento (García Muñoz, 2003).

Tabla 5: Información expertos

Aspectos	Detalle
Objetivo de la validación	Evaluar el contenido de del formulario para comprobar la consistencia técnica de redacción, coherencia, lenguaje y aplicación
Documentos validados	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de liderazgo
Expertos	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Luis Dávila, Mg <ul style="list-style-type: none"> ✓ Docente Politécnico de Colombia. ✓ 19 años de experiencia en planificación estratégica. • Ing. Luis Dávila, Mg <ul style="list-style-type: none"> ✓ Docente Universidad Particular de Loja. ✓ 24 años de experiencia en gestión administrativa.
Modo de validación	Método de agregado individual por experto

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

Plan de procesamiento de información y resultados de la investigación

Tabla 6: Plan de procesamiento de información y resultados

Etapas	Actividades
1. Diagnóstico de la problemática investigada	a) Revisión documental b) Observación directa
2. Investigación de la problemática	a) Aplicación de la encuesta
3. Codificación de la información	a) Revisar y verificar los datos obtenidos en la investigación de campo
4. Tabulación de la información	a) Conteo de las preguntas
5. Análisis de la información	a) Informe de observación directa b) Análisis e interpretación de las preguntas del cuestionario

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Informe de observación directa

La identificación de la situación actual de las empresas familiares del sector agrícola del canton Palora se apoya en la técnica de observación directa a través del contacto de las situaciones y personas que se analizan y que posteriormente serán entrevistadas, una vez concretados los objetivos de la observación en cuanto al desarrollo de las actividades técnicas y administrativas de los trabajadores; se identifica principalmente el número de trabajadores que se encuentran vinculados a las empresas en relación familiar y no familiar, lugar de trabajo, relaciones internas y externas realizadas en el momento de las observaciones. Se realiza un informe de las observaciones en razón de que estos datos serán registrados y analizados e interpretados en la técnica de la encuesta aplicada.

Tabla 7: Informe de las observaciones

Información de las experiencias	
Empresas familiares agrícolas	Liderazgo Generacional
Son de gran acogida por los trabajadores	Están de acuerdo con el liderazgo que manejan
Se sienten a gusto en el trabajo	No conocen mucho sobre liderazgo
Se sienten considerados	Sienten que su jefe inmediato dirige bien la empresa
Piensan que si las familias no continúan con las empresas el negocio familiar se termina	Opinan que se debe mejorar en algunos aspectos.

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

5.2. Interpretación de resultados

Cuestionario dirigido a trabajadores sin relación familiar de las empresas familiares del sector agrícola del cantón Palora.

EMPRESA FAMILIAR

Tabla 8: Empresa familiar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	119	100,0	100,0	100,0

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

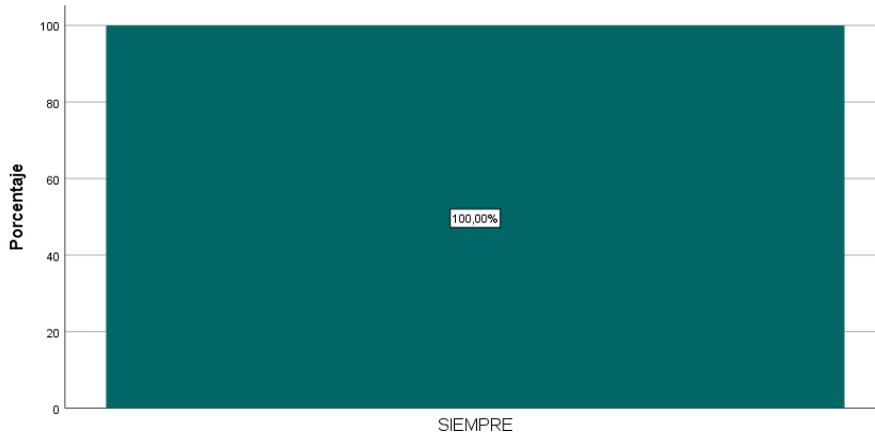


Figura 2: ¿Las personas que dirigen la empresa en la que usted labora son miembros de una familia?

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Ortiz, Alexandra (2020)

El 100% de los trabajadores de diferentes empresas agrícolas, consideran que las personas que las administran son miembros de una familia. De acuerdo con los datos obtenidos se puede afirmar que todas las empresas agrícolas investigadas están dirigidas por miembros de una familia, demuestran que la propiedad desde un principio ha pertenecido a un círculo familiar y en la actualidad son las que manejan el negocio de producción y exportación de pitahaya.

PODER DE LA FAMILIA

Tabla 9: Poder de la familia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2 a 3	28	23,5	23,5	23,5
	3 a 4	10	8,4	8,4	31,9
	4 a 5	28	23,5	23,5	55,5
	5 a MAS	53	44,5	44,5	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

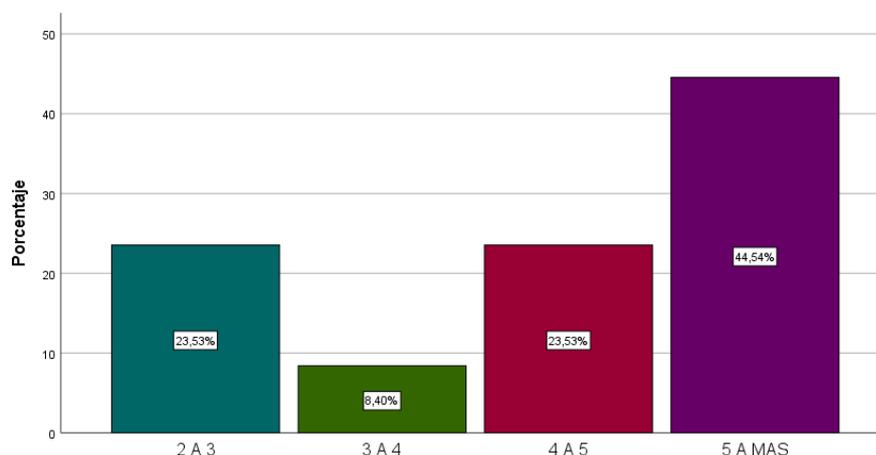


Figura 3: ¿Cuántos miembros de la familia ocupan puestos administrativos en la empresa?

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Ortiz, Alexandra (2020)

El 23.5% de los trabajadores afirma que los puestos administrativos están conformados por 2 a 3 miembros de la familia, el 8.4% lo conforman de 3 a 4 miembros de la familia, el 23.5% de 4 a 5 familiares y tan solo el 44.5% lo conforman más de 5 familiares los puestos administrativos. De acuerdo con los datos las empresas familiares agrícolas de Palora se encuentran administradas en su mayoría por más de 5 miembros de la misma familia propietaria, dándonos a entender que son las personas que representan los roles ejecutivos dentro de la misma.

GENERACIÓN JOVEN

Tabla 10: Generación Joven

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	19	16,0	16,0	16,0
	Rara vez	45	37,8	37,8	53,8
	Frecuentemente	14	11,8	11,8	65,5
	Casi siempre	23	19,3	19,3	84,9
	Siempre	18	15,1	15,1	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

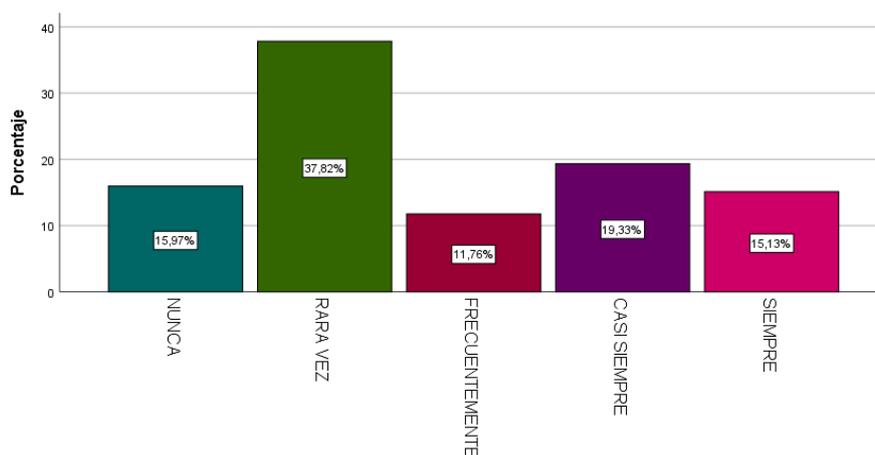


Figura 4: ¿La empresa en la que usted trabaja se encuentra administrada por personas jóvenes?

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Ortiz, Alexandra (2020)

El 16.0% de los trabajadores mencionan que no son jóvenes las personas que administran la empresa, el 37.8% que rara vez las empresas en las que trabajan se encuentran administradas por personas jóvenes, el 11.8% frecuentemente, el 19.3% casi siempre y el 15.1% que siempre son personas jóvenes los que ocupa los puestos administrativos. Los datos obtenidos permiten identificar que las empresas agrícolas aún se encuentran administradas por los fundadores sin embargo como menciona (Goyzueia, 2013) existe una etapa en la que el negocio entran personas jóvenes y se involucran en la participación de la administración de la empresa al igual como menciona (Sampedro, 2016) la presencia de los administradores jóvenes se hace más frecuente en la etapa de expansión, crecimiento y formalización de la empresa ya que se basa en la decisión de profesionalizar la gestión de la compañía.

EMPRESA BONSAÍ

Tabla 11: Empresa Bonsái

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	16	13,4	13,4	13,4
	Rara vez	38	31,9	31,9	45,4
	Frecuentemente	45	37,8	37,8	83,2
	Casi siempre	10	8,4	8,4	91,6
	Siempre	10	8,4	8,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

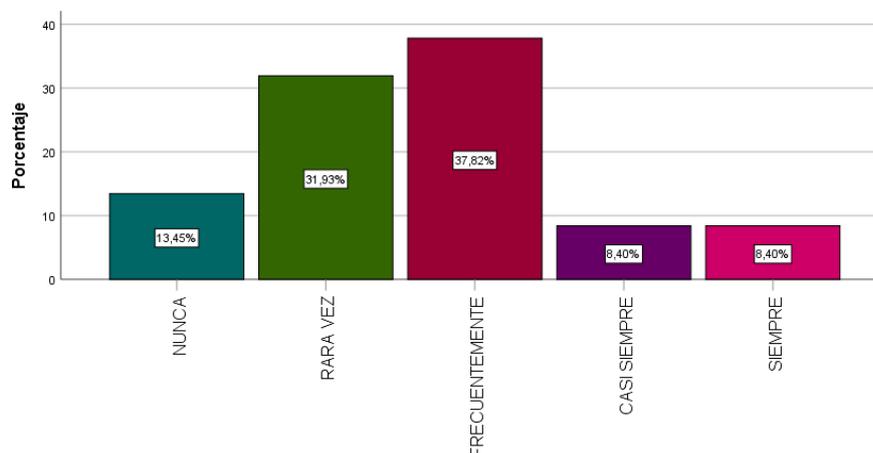


Figura 5: ¿Durante los últimos años la empresa en la que labora ha cambiado sus procesos de producción?

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Ortiz, Alexandra (2020)

El 13.4%% de los trabajadores afirman que nunca han cambiado la forma de producción de fruta; el 31.9% rara vez; el 37.8% frecuentemente, un 8.4% manifiesta que casi siempre habido cambios en la forma de producción de pitahaya y otro 8.4% que siempre. Según los datos obtenidos las empresas familiares agrícolas han cambiado mucho y si lo han hecho ha sido poco a poco en cuanto a sus procesos de producción se ha implementado maquinaria para ayudar a la producción. Se han enfocado en la elaboración masiva de la fruta, y han actualizado sus procesos de producción.

EMPRESA ÁRBOL SOLITARIO

Tabla 12: Empresa árbol solitario

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	62	52,1	52,1	52,1
	Rara vez	37	31,1	31,1	83,2
	Casi siempre	10	8,4	8,4	91,6
	Siempre	10	8,4	8,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

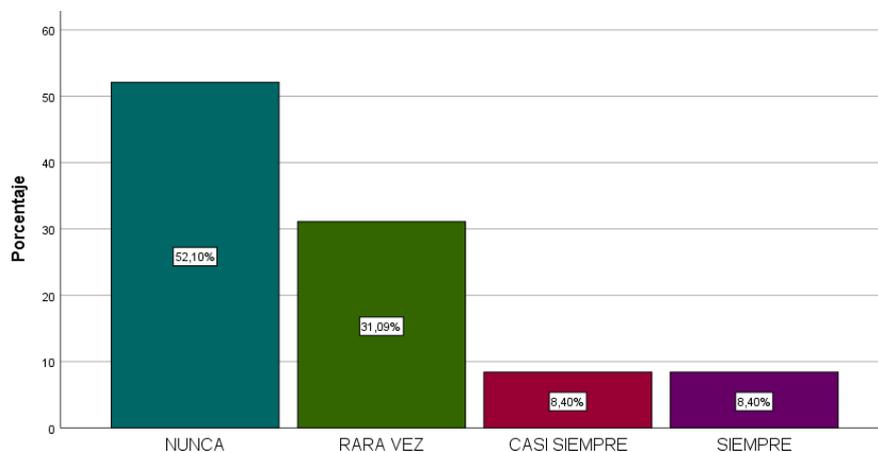


Figura 6: ¿La empresa en la que trabaja oferta una gama de productos relacionados con la pitahaya

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Ortiz, Alexandra (2020)

El 52.1% de los trabajadores consideran que nunca se han elaborado una variedad de productos dentro de la empresa a más que la producción de fruta; un 31.1% rara vez; el 8.4% manifestando que casi siempre y otro 8.4% siempre están elaborando productos como la fruta deshidratada. Se logra identificar que los directivos aún no se han adaptan a las necesidades de los clientes, pero su necesidad de expandirse y de realizar la venta de fruta pequeña o rechazo han creado valores agregados que tiene muchos beneficios para el consumo de la sociedad.

EMPRESA BOSQUE

Tabla 13: Empresa Bosque

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	119	100,0	100,0	100,0

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

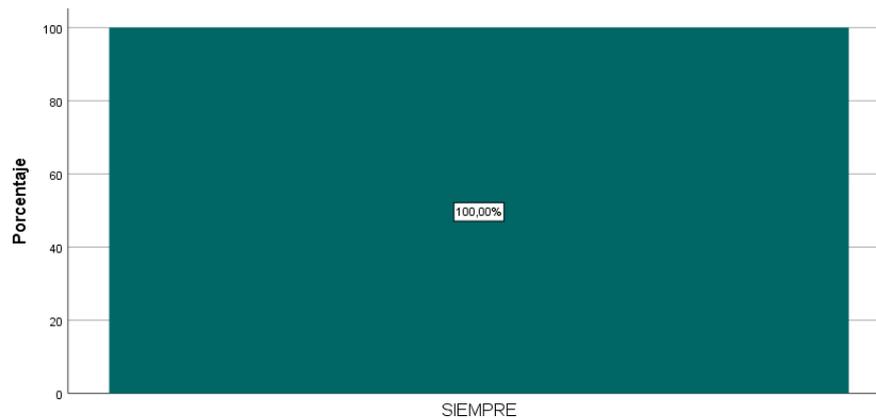


Figura 7: ¿Los productos que producen la empresa en la que labora se transportan a nivel nacional e internacional

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Ortiz, Alexandra (2020)

El 100% de los trabajadores manifiestan que la producción de pitahaya esa transportada para el país y a nivel internacional. Se logra identificar que las empresas familiares del sector han logrado establecer una diversificación geográfica de sus productos con otros países. Ahora se encuentran exportando sus frutas principalmente a los países asiáticos, europeos, Estados Unidos.

EMPRESA SELVA TROPICAL

Tabla 14: Empresa selva tropical

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	119	100,0	100,0	100,0

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

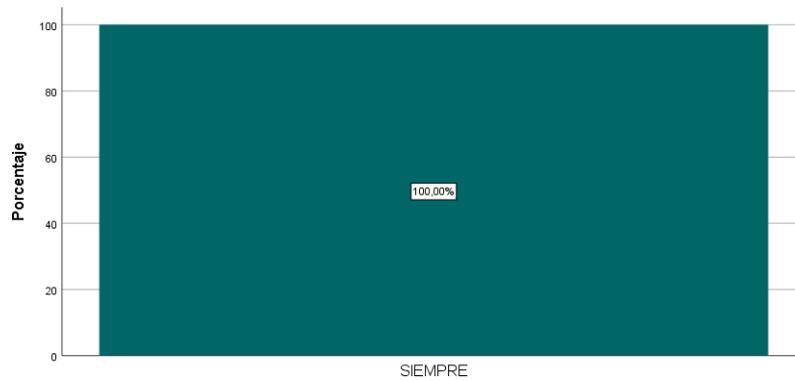


Figura 8: ¿En su lugar de trabajo identifican nuevos sectores comerciales para la venta de pitahaya?

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Ortiz, Alexandra (2020)

EL 100% de los trabajadores consideran que frecuentemente los directivos buscan nuevos sectores para vender la fruta de pitahaya. La mayoría de empresas familiares agrícolas se han enfocado a vender su fruta a los mercados que por sus tierras no tienen el mismo cultivo se encuentran seguros como lo son los países asiáticos y han buscado la expansión a nuevos países.

LIDERAZGO GENERATIVO PUNITIVO

Tabla 15: Liderazgo generativo punitivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Frecuentemente	8	6,7	6,7	6,7
	Casi siempre	56	47,1	47,1	53,8
	Siempre	55	46,2	46,2	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

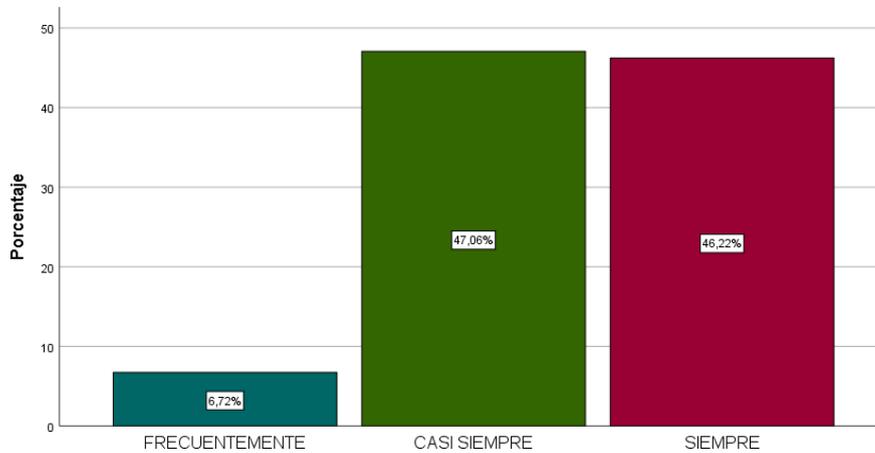


Figura 9: ¿Su jefe exige un alto grado de exigencia en el cumplimiento de sus actividades diarias?

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Ortiz, Alexandra (2020)

El 46.2% de los trabajadores consideran que su jefe siempre exige el cumplimiento de las actividades de cultivo diario; el 47.1% casi siempre; mientras que un 6.7% consideran que frecuentemente existen estas exigencias. La mayoría de empresas familiares se encuentran manejadas bajo un líder que se preocupa más por la producción que sus empleados, personas exigentes y conservadores que generan presión al grupo de trabajo para cumplir con las metas establecidas y tomar las decisiones sin anunciarlas.

LIDERAZGO GENERATIVO NUTRITIVO

Tabla 16: Liderazgo generativo nutritivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	8,4	8,4	8,4
	Rara vez	16	13,4	13,4	21,8
	Frecuentemente	45	37,8	37,8	59,7
	Casi siempre	28	23,5	23,5	83,2
	Siempre	20	16,8	16,8	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

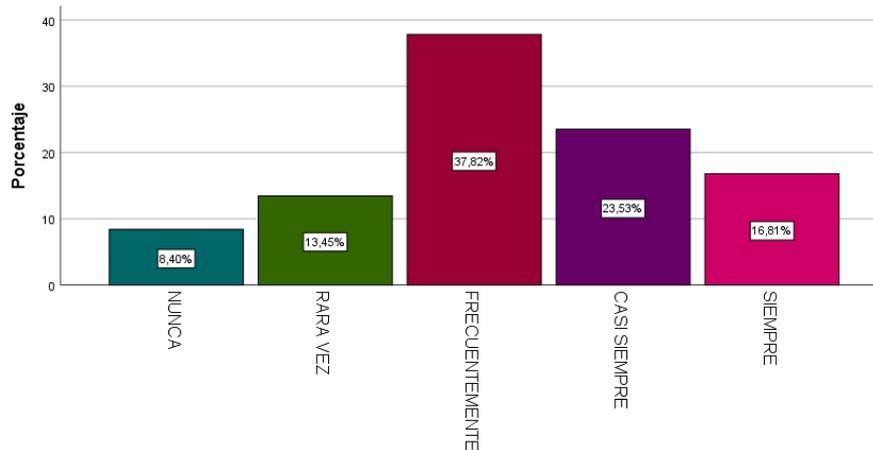


Figura 10: ¿Su jefe le provee consejos útiles para el desarrollo de sus actividades?

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Ortiz, Alexandra (2020)

EL 37.8% de los trabajadores consideran que frecuentemente sus jefes les proporcionan consejos para la realización de sus funciones, el 23.5% dicen que casi siempre, el 16.8% manifiestan que siempre lo hacen, el 13.4% afirman que rara vez lo hacen y el 8.4% nunca. Dentro de las empresas familiares agrícolas del Cantón Palora se identifica que los administradores de las empresas tratan de hacer el bien al grupo nutriéndolo de conocimientos sobre sus actividades, los obreros no tienen conocimientos específicos sobre el proceso de producción y recolección de pitajaya, pero sus administradores tratan a diario de darles indicaciones para que no cometan errores o dañen las plantaciones o frutas.

LIDERAZGO RACIONAL

Tabla 17: Liderazgo racional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	10,1	10,1	10,1
	Rara vez	14	11,8	11,8	21,8
	Frecuentemente	63	52,9	52,9	74,8
	Casi siempre	20	16,8	16,8	91,6
	Siempre	10	8,4	8,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Elaborado por: Ortiz A. (2020).

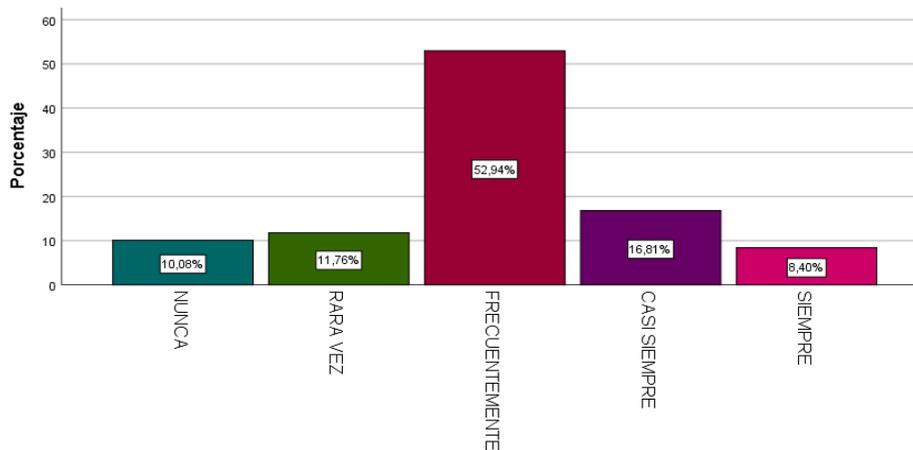


Figura 11: ¿Su jefe respeta y confía que realizara sus actividades sin supervisión?

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Ortiz, Alexandra (2020)

EL 52.9% de los trabajadores consideran que frecuentemente sus jefes les proporcionan la confianza para la realización de sus funciones sin supervisión, el 16.8% afirman que casi siempre, el 8.4% siempre, el 11.8% rara vez han sentido que lo hacen y 10.1% nunca. El estilo de liderazgo que manifiestan estas empresas familiares se caracteriza por hacer que el grupo marche con la presencia y dirección del líder, sin captar las necesidades del grupo de trabajo. Los empleados no pueden dar sugerencias, pero con las respectivas indicaciones que les proporcionan ha logrado que no tengan que ser supervisados en forma rigurosa.

LIDERAZGO EMOTIVO LIBRE

Tabla 18: Liderazgo emotivo libre

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	28	23,5	23,5	23,5
	Frecuentemente	20	16,8	16,8	40,3
	Casi siempre	34	28,6	28,6	68,9
	Siempre	37	31,1	31,1	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

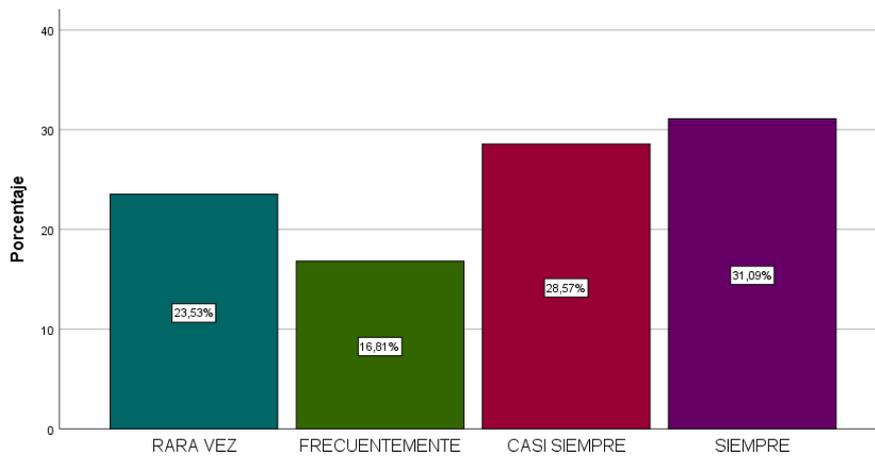


Figura 12: ¿Su jefe es una persona que expresa fácilmente sus emociones ante los trabajadores?

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Ortiz, Alexandra (2020)

EL 23.5% de los trabajadores consideran que rara vez sus jefes expresan sus emociones ante los trabajadores, el 16.8% afirman que frecuentemente lo hacen, el 28.6% casi siempre y el 31.1% afirman que siempre son expresivos. Se ha logrado identificar que en las empresas familiares agrícolas los líderes expresan sus emociones auténticas, ya sean positivas o negativas los trabajadores pueden reconocer los estados o emociones de sus jefes.

LIDERAZGO EMOTIVO DÓCIL

Tabla 19: Liderazgo Emotivo dócil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	28	23,5	23,5	23,5
	Frecuentemente	20	16,8	16,8	40,3
	Casi siempre	34	28,6	28,6	68,9
	Siempre	37	31,1	31,1	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

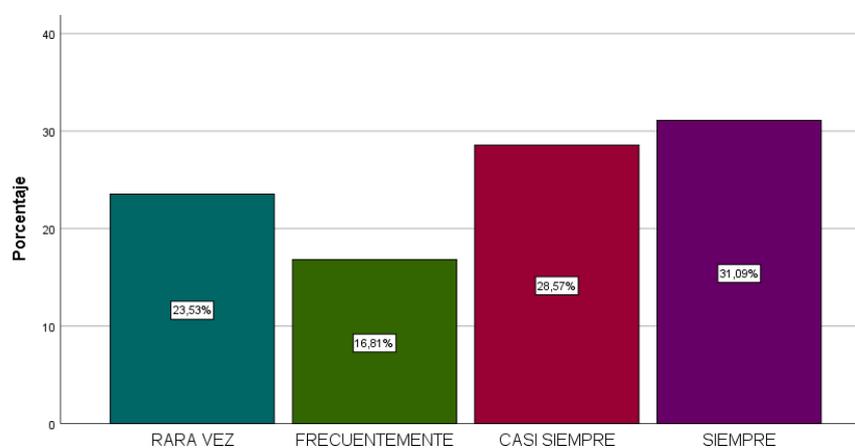


Figura 13: ¿Su jefe es una persona que proyecta alto nivel de seguridad?

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Ortiz, Alexandra (2020)

El 31.1% manifiestan que sus jefes siempre presentan un nivel alto de seguridad al dirigir sus negocios y trabajadores, un el 28.6% casi siempre manifiestan que sus jefes tienen un nivel alto de seguridad, el 16.8% frecuentemente lo hacen y el 23.5% rara vez. Para dirigir las empresas los administradores de las empresas familiares del sector agrícola deben presentar un nivel alto de seguridad por las indicaciones que dan a diario a los obreros. EL trabajo en su proporción más grande es de campo y las producciones se realizan con ordenes por eso deben dar una percepción de seguridad ante todos.

LIDERAZGO EMOTIVO INDÓCIL

Tabla 20: Liderazgo emotivo indócil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	58	48,7	48,7	48,7
	Frecuentemente	35	29,4	29,4	78,2
	Casi siempre	26	21,8	21,8	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

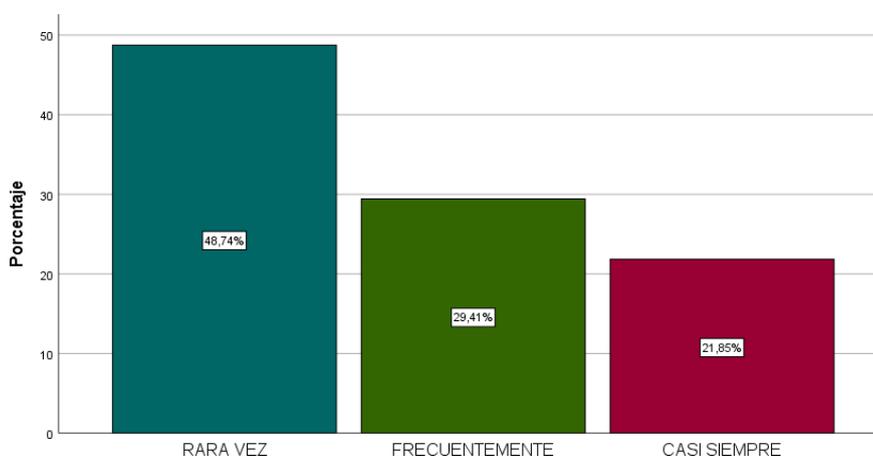


Figura 14: ¿Usted realiza su trabajo solo cuando su jefe se encuentra presente?

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Ortiz, Alexandra (2020)

El 29.4% de los obreros frecuentemente realiza sus actividades en supervisión de su jefe, el 48.7% manifiesta que rara vez necesitan estar presentes para que realicen sus funciones cotidianas y un 21.8% dicen que casi siempre realizan sus trabajos con supervisión. Se evidencia que la mayoría de los jefes han establecido las funciones de sus colaboradores, pero aún existe la necesidad de supervisar en ciertas ocasiones. El trabajo que realizan los obreros no requiere de conocimientos solo de direcciones concretas y lo pueden hacer sin la necesidad de supervisar todo el tiempo.

LIDERAZGO

Tabla 21: Liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1,7	1,7	1,7
	Rara vez	22	18,5	18,5	20,2
	Frecuentemente	40	33,6	33,6	53,8
	Casi siempre	37	31,1	31,1	84,9
	Siempre	18	15,1	15,1	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

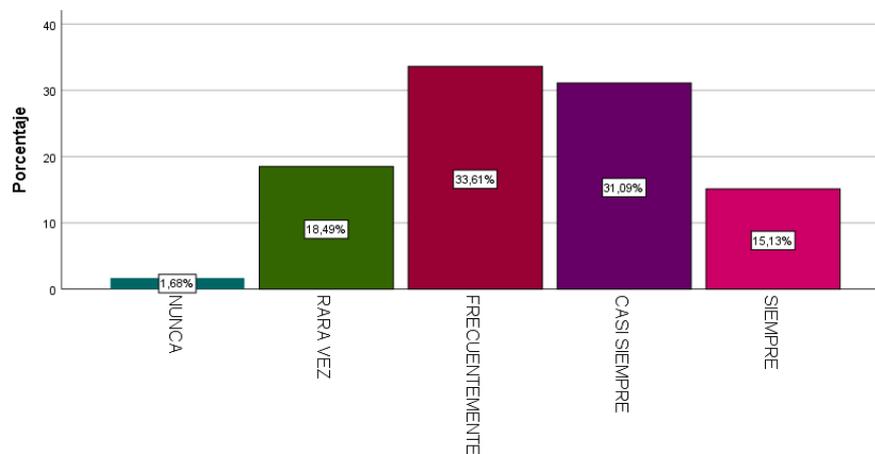


Figura 15: ¿Considera usted que su jefe es un líder?

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Ortiz, Alexandra (2020)

El 15.1% de los trabajadores encuestados considera que casi siempre su jefe es una persona que lidera a su equipo, el 31.1% frecuente lo ven como líder, el 18.5% manifiestan que rara vez lo ven así y el 1.7% dicen que nunca son líderes. La percepción que tienen los trabajadores de las empresas familiares del sector agrícola sobre el liderazgo de sus jefes es positiva, les tienen respeto por los rasgos naturales y características que presentan al momento de dirigir.

GENERACIÓN BABY BOOMER

Tabla 22: Generación Baby Boomers

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1,7	1,7	1,7
	Rara vez	22	18,5	18,5	20,2
	Frecuentemente	65	54,6	54,6	74,8
	Casi siempre	20	16,8	16,8	91,6
	Siempre	10	8,4	8,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

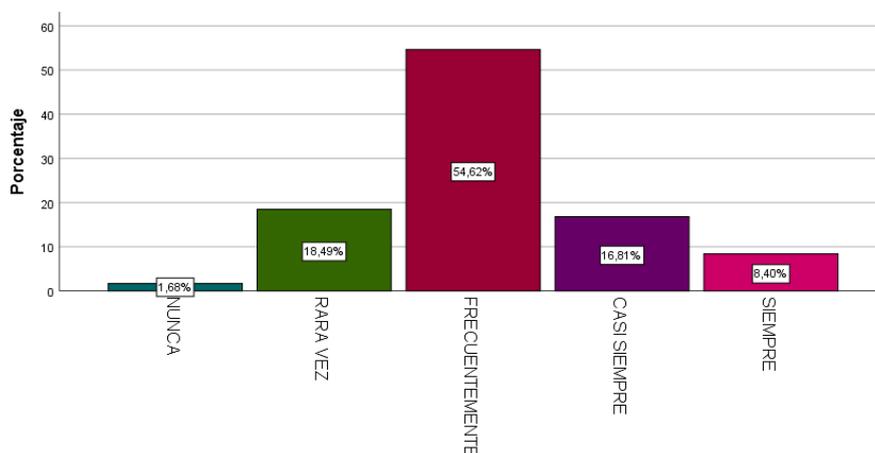


Figura 16: ¿Considera usted que su jefe inmediato le brinda estabilidad laboral?

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Ortiz, Alexandra (2020)

El 8.4% de los trabajadores consideran que su jefe inmediato siempre les brinda estabilidad laboral; mientras que un 16.8% menciona que casi siempre, un 54.6% frecuentemente lo hacen, 18.5% rara vez, la mayoría de las empresas familiares agrícolas se mantienen en el mercado gracias a la estabilidad laboral que brinda a los trabajadores, y un porcentaje más pequeño de 1.7% mencionan que nunca lo hacen.

Se identifica que las empresas familiares agrícolas se encuentran administradas por los considerados líderes Baby Boomers, relacionado a lo mencionado (Bonsfills, 2018) quien menciona que estos líderes se encuentran más enfocados a objetivos y al desarrollo del negocio y de las personas en la organización. Son expertos y excelentes trabajadores quienes brindan estabilidad a la empresa que dirigen, también hay que tomar en cuenta que tienen extensas producciones de pitahaya y el trabajo que realizan es a diario por eso sus trabajadores manifiestan que todos los días hay actividades q realizar en las plantaciones.

GENERACIÓN X

Tabla 23: Generación x

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Rara vez	55	46,2	46,2	46,2
	Frecuentemente	28	23,5	23,5	69,7
	Casi siempre	36	30,3	30,3	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

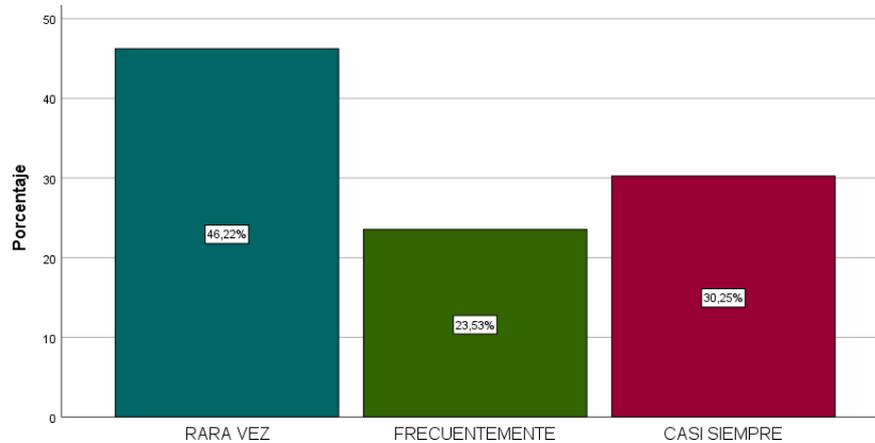


Figura 17: ¿Considera usted que su jefe inmediato es una persona que se adapta a cada colaborador?

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Ortiz, Alexandra (2020)

El 46.2% de los trabajadores consideran que su jefe inmediato rara vez es una persona que se adapta a cada colaborar; mientras que un 23.5% considera que frecuentemente lo hacen y el 30.3% siempre lo hacen; que todo es un proceso ya que el trabajador aprende a realizar y conocer los procesos y productos que se manejan en las empresas agrícolas y en especial a las funciones para las que fue contratado.

Se identifica que en las empresas familiares del cantón Palora si existen administradores con características de líderes de la generación X pero en un porcentaje mínimo; ya que desde el momento que son contratados sus jefes les manifiestan como deben realizar los procesos para evitar la introducción de cambios que entorpezcan la producción; pero los trabajadores que si tiene a líderes con estas características han adaptado maquinaria nuevas y los procesos han sido más ágiles dando a entender que se adaptan para mejorar.

GENERACIÓN Y

Tabla 24: Generación Y

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	1,7	1,7	1,7
	Rara vez	71	59,7	59,7	61,3
	Frecuentemente	36	30,3	30,3	91,6
	Siempre	10	8,4	8,4	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

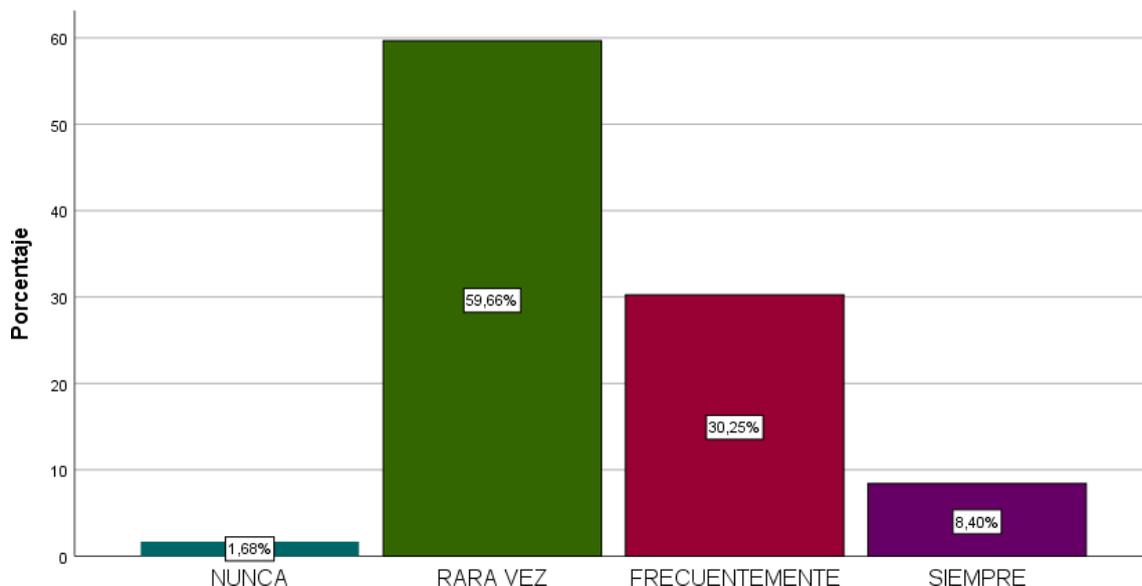


Figura 18: ¿Considera usted que sus jefes inmediatos reconocen el esfuerzo de sus colaboradores?

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Ortiz, Alexandra (2020)

El 59.7% de los trabajadores consideran que sus jefes inmediatos rara vez reconocen el esfuerzo de sus colaboradores; mientras que un 30.3% de los trabajadores menciona que frecuentemente son reconocidos los esfuerzos que realizan en las empresas, un 8.4% manifiesta que lo hacen siempre y un 1.7% nunca. Podemos relacionar los datos obtenidos a lo mencionado por (Gómez, Betancourt, & Zapata, 2012) quien expresa que las organizaciones se encuentran constituidas por personas y son ellas quienes deben ser consideradas el centro de las decisiones organizacionales y en especial reconocer los esfuerzos y aportes que le dan a la empresa. Lo que no sucede con mayor frecuencia en las empresas familiares agrícolas del cantón Palora ya que se enfocan en otros aspectos como brindarles estabilidad, pero el trabajo no necesita reconocimiento puesto que se refleja en el pago que se les da a los mismo.

SUCESIÓN

Tabla 25: Sucesión del líder

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	50	42,0	42,0	42,0
	Neutral	39	32,8	32,8	74,8
	De acuerdo	28	23,5	23,5	98,3
	Muy de acuerdo	2	1,7	1,7	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Elaborado por: Ortiz A. (2020)

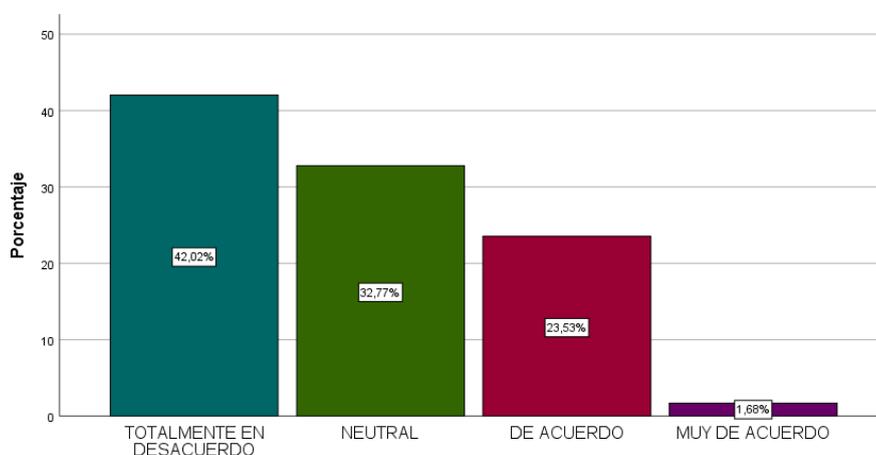


Figura 19: ¿Considera usted que en la empresa que laboran necesitan realizar un cambio de liderazgo?

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Ortiz, Alexandra (2020)

El 23,5% de los trabajadores consideran estar de acuerdo que se requiere un cambio de liderazgo en las empresas, pero por ser administradas por los dueños no han visto que sucedan estos cambios; mientras que un 1.7% menciona estar totalmente de acuerdo ya que es bueno cambiar de dirección, un 42% considera estar en desacuerdo con el cambio de líder ya que están acostumbrados a la dirección de los dueños de las empresas en las que trabajan; todo dependen de la estabilidad de la empresa o el nivel que, alcanzado en el mercado, y también cuando los administradores deciden retirarse de forma voluntaria; un 32.8% es

neutral con este tipo de decisiones.

Se puede establecer que la sucesión en base al liderazgo generacional es considerada un tema de suma importancia dentro de las empresas, lo que podemos relacionar a lo mencionado por (Arenas & Daniela, 2014) quien expresa que la sucesión consiste en establecer la permanencia de la organización y demostrar que los trabajadores también se preocupan en buscar entre los miembros de la familia quién asumirá el cargo de responsable en la empresa, algo que se ha considerado como una cuestión compleja y generan incertidumbre del desempeño del sucesor. Esto se realizará cuando la empresa presente la necesidad de hacerlo.

6. CONCLUSIONES

Dentro de las empresas agrícolas del Cantón Palora se ha logrado identificar diferentes tipos de liderazgo con características, tradiciones y costumbres, los cuales inciden en el desarrollo y apareamiento de ciertos rasgos y comportamientos en los líderes que administran o dirigen una empresa, ya sean estos innatos o adquiridos mediante el desarrollo de habilidades y competencias, los tipos de liderazgo impactan de diferentes maneras en cada generación, en la cual los líderes adoptan modelos que garantizan ambientes y prácticas organizacionales adecuados.

Las empresas familiares del sector agrícola en el Cantón Palora utilizan en su administración un estilo de liderazgo racional caracterizado por enfocarse en que el grupo de trabajadores marche con la presencia y dirección del líder, sin tomar en consideración las necesidades del grupo de trabajo. Los trabajadores no forman parte inclusiva en la empresa al momento de aportar con ideas o sugerencias; también se ha logrado identificar en base a la percepción de los trabajadores de las empresas familiares del sector agrícola otra característica del liderazgo de sus jefes como positivo al momento dirigir la empresa.

El nivel de liderazgo generacional presente con mayor frecuencia en las empresas familiares del Cantón Palora son los líderes que pertenecen a la generación de los baby boomers, líderes caracterizados por ser los propietarios de las empresas y por encontrarse enfocados en

alcanzar los objetivos que se encuentran planteados en beneficio de la organización y el desarrollo del negocio de la pitahaya, para brindar estabilidad a la empresa.

El liderazgo generacional presenta incidencia en la gestión de las empresas familiares del sector agrícola del Cantón Palora en base a las experiencias que han plasmado los directivos a las nuevas generaciones, en las cuales relacionan destrezas que aplicaron al momento de crear, manejar y perdurar en el tiempo con las organizaciones. Se evidencia que, en las empresas familiares tienen un sólido crecimiento, gracias a la gestión del líder y el compromiso de sus empleados.

En base al estudio realizado se plantea como futura línea de investigación la brecha que existe entre el liderazgo generacional que deberá ser estudiado a través de la hipótesis si la brecha generacional incide de forma significativa en las relaciones de equipos de trabajo y en los ambientes organizacionales, en el cual los líderes deben identificar y reconocer que las relaciones que se forman con personas de diferentes generaciones implican adaptarse a costumbres, creencias, actitudes, formas de trabajo y necesidades de reconocimiento distintas.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar investigaciones a fondo sobre el liderazgo y las características que presentan en las empresas familiares del Cantón Palora ya que son una localidad dedicada a la producción de pitahaya y presentan futuro a nivel nacional e internacional en el mercado, las investigaciones que se realicen serían consideradas como una herramienta estratégica que presenta iniciativas desde diferentes áreas y enfoques de la organización, la cual aportaría a que los líderes puedan contar con el apoyo suficiente para crear equipos interdisciplinarios y de esta manera logren el cumplimiento de los objetivos para la empresa familiar.

Se recomienda que las empresas familiares del sector agrícola en el Cantón Palora fortalezcan el modelo que utilizan en su administración basados en un estilo de liderazgo

acorde a las necesidades de la empresa es decir caracterizado por enfocarse en que el grupo de trabajadores cumplan con los objetivos planteados bajo la administración de un buen líder. Es necesario que las empresas familiares de este sector realicen un análisis más contante del liderazgo presente dentro de las mismas, y sobre todo que identifiquen el nivel liderazgo que está presente y sea analizado para que en el futuro las sucesiones del nuevo líder en la empresa se adapten a las necesidades del cambio, que no solo es se trata en el establecimiento de nuevas políticas, sino que además permitiría anticiparse y adaptarse a las necesidades cambiantes de los colaboradores.

Es necesario que en la gestión de las empresas familiares del sector agrícola del Cantón Palora se adopten herramientas y estrategias que generen interacciones valiosas con los líderes que dirigen las empresas familiares, es importante que cada empresa capacite a sus líderes sobre cómo gestionar a las nuevas generaciones que contribuirán al crecimiento y productividad de la empresa familiar.

Por último, se recomienda que se tome en consideración la línea de investigación planteada como la brecha que existe entre el liderazgo generacional en las futuras generaciones quienes podrán aportar a las nuevas generaciones con los resultados de las investigaciones plasmadas.

8. REFERENCIAS

- Abreu, J. (2012). Hipótesis, método & diseño de investigación (hypothesis, method & research design). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187-197.
- Aira, M. R. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(33), 82-104.
- Aranda-Ontiveros, J. J., Oreza-Pacheco, W., & Llanes, J. E. M. El Modelo de Tres Círculos en una Empresa Familiar de Servicios en Mérida, Yucatán. *Avances*

y perspectivas de la innovación, investigación y vinculación, 185.

Argüello, C. (2006). Agricultural Sector and Competition Policy. *Revista de Economía Institucional*, 8(15), 227-249.

Armas, M. A., & Saavedra, M. M. (2007). Estilos de pensamiento, tipos de liderazgo y estilos educativos en docentes universitarios. *REVISTA DE PSICOLOGÍA/Journal of Psychology*, 9(1), 81-91.

Barahona, H., Cabrera, D., & Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Revista Entramado*, 7(2), 86-97.

Bautista, C. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa: Epistemología, metodología y aplicaciones*. Manual Moderno.

Brazales, A. (2000). *La agricultura sustentable como una alternativa de desarrollo para el sector agrícola ecuatoriano* (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

Breiburd, S. A. (2018). Liderazgo 3.0 Un nuevo estilo de gestión para la escuela del siglo XXI. *Diálogos Pedagógicos*, 16(31), 93-106.

Cahuancama Bazán, M. N., Montero López, I. S., & Vargas Lara, E. D. (2017). *Liderazgo generacional y su impacto en el comportamiento en los colaboradores de la empresa Macroabastecimiento SA rubro retail*.

Camino-Magro, S., & Bermúdez-Barrezueta, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-pedientes Económicos*, 2(3), 46- 72.

- Cardona, H. A. A., & Balvín, D. R. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios gerenciales*, 30(132), 252-258.
- Castro, E., Miquilena, E., & Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 12(1), 83-96.
- Chávez, P., Arévalo-Chávez, F., Guadalupe-Lanas, J., & Fierro, A. P. (2018). El Sector Agrícola en Ecuador: Análisis de Correlación entre Utilidad, Participación de Mercado y Estructura de Capital. *Economía y Negocios*, 9(1).
- Chiriboga, M., Gur, L., Bechar, G., Zamir, S., Margulies, J., Khavous, E., ... & Salazar, M. (1988). El problema agrario en el Ecuador (No. E11 Ch532). Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales, Quito (Ecuador).
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio laboral revista venezolana*, 2(4), 6.
- Colmenares Imbernón, D. E., López Ramírez, A. M., & Soto Vélez, Y. A. (2015). Tendencias de liderazgo en la gestión de equipos de trabajo con presencia de diversidad generacional.
- Contreras, F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, 1(2), 64-72.
- Contreras, F. G., & Andrade, E. N. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista venezolana de gerencia*, 19(67), 456-476.

- Costales Nigón, I. I., & Egas Pérez, E. G. (2020). Análisis de la exportación de pitahaya producida en el cantón Palora y su incidencia en la generación de empleo en sus habitantes.
- De Aysén, R. Emprendimiento en las 4 generaciones: Baby Boomers, X, Millennials, Z
- DEL RÍO, S. D. (2013). Diccionario-glosario de metodología de la investigación social. Editorial UNED.
- Escandón-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, 32(139), 137-145.
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 6(1), 27-36.
- Freire, E. J. S., & Pico, F. P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 113-113.
- Fuster Guillen, D. E. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229.
- Ganga, F., & Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77.
- García Figueroa, H. S., & Mendoza Untiveros, J. E. (2018). Diagnóstico organizacional basado en el modelo de las 7's de McKinsey en la empresa inversiones MuchikSAC en la ciudad de Mochumí-Lambayeque.

- García Sotelo, S. (2019). Liderazgo directivo, desempeño docente y rendimiento académico de los estudiantes del 5° grado, nivel secundaria Institución Educativa 5051 “Virgen de Fátima” UGEL Ventanilla–RED 05–Lima, 2016.
- Garrote, P. R., & del Carmen Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de lingüística aplicada a la enseñanza de lenguas*, (18), 124-139.
- Gómez-Betancourt, G., Ramírez, J. B. B., & Cuervo, N. Z. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38-49.
- Gómez Ortiz, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & gestión*, (24), 157-194.
- Goyzueia, & Israel, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, (31), 87-132. de crecimiento y sostenibilidad. *Red de revistas científicas de América Latina*, 87-132.
- Guerrero, L. M. O., & Barrios, M. A. B. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 293-302.
- Hernández, J., Espinosa, J., & Aguilar, M. (2015). Diferencias en el estilo de liderazgo de tres generaciones de empleados de la. *Revista de Análisis Cuantitativo y Estadístico*, 14-35.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: mcgraw-Hill.

- Jauregui, M. (2016). Aprendiendo administración. Obtenido de <http://aprendiendoadministracion.Com/inversiones-concepto-y-características>.
- Jiménez, L., & Cueva, D. (2019). Empresas familiares ecuatorianas: Análisis de rentabilidad en el período 2007-2017. *593 Digitalia Publisher CEIT*, 4(5), 58-70.
- Jiménez, M., & Zambrano, H. P. (2011). Capital social en empresas familiares. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(54), 255-273.
- Lupano, M., & Castro, A. (2008). Estudios sobre el liderazgo”: Teorías y evaluación. *Psico debate 6: Psicología, Cultura y Sociedad*, 8, 107-122.
- Macías, C. G., & Juárez, I. S. (2017). Sustentabilidad y competitividad en empresas familiares restauranteras. *Revista venezolana de gerencia*, 22(79), 427-446.
- Martínez, V. (2013). Paradigmas de investigación Manual multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación. Una visión desde la epistemología dialéctico crítica, 18- 27.
- Maji Chimbolema, E. E. (2018). Control de los inventarios y su incidencia en la rentabilidad para negocios que comercializan productos de primera necesidad (Bachelor's thesis, Guayaquil: ULVR, 2018.).
- Méndez Martínez, D. P. Aplicación del Modelo de las 7s De McKinsey para la Mejora De la Planeación Estratégica del Proyecto Agro cascada de Pacific Rubiales Energy.
- Méndez Martínez, D. P. Aplicación del Modelo de las 7s De McKinsey para la Mejora

De la Planeación Estratégica del Proyecto Agro cascada de Pacific Rubiales Energy.

Morales, F. (2012). Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. Recuperado el, 11.

Morales, L. (2018). EL MODELO DE TRES CÍRCULOS DE LA EMPRESA FAMILIAR.
Cambridge Family Enterprise Group.

Moreno, C. M. L., Blanco, C. M. A. R., López, R. B., & Sosa, M. P. A. M. EMPRESA FAMILIAR: PLAN DE SUCESIÓN PARA LAS GENERACIONES VENIDERAS Y EL ÉXITO FUTURO.

Muñoz, R. (2018). Producción y exportación de pitahaya y su incidencia en el desarrollo económico del cantón Palora, provincia de Morona Santiago. Período 2013- 2017 (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Económicas).

Muñoz, T. G. (2003). El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación. Centro Universitario Santa Ana. Recuperado de http://cvonline.uaeh.mx/Cursos/Maestria/MTE/Gen02/seminario_de_tesis/Unidad_4_anterior/Lect_El_Cuestionario.Pdf

Narváez, G. (2018). El Trabajo Directivo y el ciclo de vida de las empresas familiares Pymes de la ciudad de Espiritu Emprendedor TES, 62-83.

Navarrete Molineros, L. M. (2019). Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Villacrés, periodo 2017–2018 (Bachelor's thesis,

- Babahoyo, UTB 2019).
- Navarro de Granadillo, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 30-45.
- Olabuénaga, J. I. R. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (Vol. 15). Universidad de Deusto.
- Ortiz, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & gestión*, (24), 157-194.
- Pedrajas-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2008). Importancia de los estilos de liderazgo sobre la eficacia: un estudio comparativo entre grandes y pequeñas y medianas empresas privadas. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), 14(1), 20-29.
- Perrachon, J. (2009). Sucesión generacional en empresas familiares agropecuarias. *Familias y campo: Rescatando estrategias de adaptación*. Montevideo: Instituto Plan Agropecuario, 115-125.
- Poma Reyes, J. O. (2020). Motivación y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Coney Park sucursal Mega Plaza-Lima 2019.
- Ponce-Espinosa, G., Espinoza, D. L., Ríos-Zaruma, J., & Tapia, K. G. (2017). Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13), 271-290.
- Quijano, R., Medina, D. E. M., & Canul, C. A. P. (2011). Pertenencia y compromiso: factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares. Caso constructoras Campeche, México. *Estudios Gerenciales: Journal of*

Management and Economics for Iberoamerica, 27(121), 99-114.

- Quijano García, R. A., Arguelles Ma, L. A., Sahuí Maldonado, J. A., & Magaña Medina, D. E. (2015). Experiencia Generacional y Transmisión de Poder Como Elementos De La Cultura Organizacional En Empresas Familiares De Campeche, México (Generational Experience and Transmission of Power as Organizational Culture Elements in Family Business Campeche, Mexico). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(3), 53-67.
- Ramón, R. V. (2017). El cambio de liderazgo en una empresa familiar (Doctoral dissertation, Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.).
- Ramos, C. R., Navarro, J., & Durán, J. (2018). Gestión de la recreación y desarrollo estudiantil de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. *Investigación y postgrado*, 33(1), 91-107.
- Rivera, G., & Israel, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, (31), 87-132.
- Rodríguez, M. (2013). Acerca de la investigación bibliográfica y documental. Obtenido de Guía de Tesis: [http://guiadetesis. Wordpress. Com/2013/08/19/acerca-de-la-investigación-bibliográfica-documental](http://guiadetesis.Wordpress.Com/2013/08/19/acerca-de-la-investigación-bibliográfica-documental).
- Romero, L. E. (2006). COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD en empresas familiares pymes Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela de administración de negocios*, (57), 131-142.
- Salgado Lévano, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78.

- Sánchez-Reyes, J. B., & Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170.
- Serrano, B. (2016). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las exportadoras de Banano del Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de: <http://www.Eumed.Net/coursecon/ecolat/ec/2016/banano.Html>.
- Sierra, J. H. (2003). La propiedad y el control en las decisiones de internacionalización de las empresas. *Cuadernos de Administración*, 16(26), 99-128.
- Silva Peralta, Y. (2012). *Voluntariado y liderazgo: Aportes teóricos*. LAP L, Saarbrücken.
- Soriano Cedeño, M. G. (2018). *CONTRIBUCIÓN DEL GASTO PÚBLICO AL PIB AGROPECUARIO EN EL ECUADOR DURANTE EL PERÍODO 2000-2017* (Bachelor's thesis).
- Soto, M. O. P., Jiménez, S. O., & Hernández, C. A. J. (2019). LIDERAZGO EN EL PROCESO DE SUCESIÓN: EL CASO DE UNA EMPRESA FAMILIAR MEXICANA-LEADERSHIP IN THE SUCCESSION PROCESS: THE CASE OF A FAMILY BUSINESS FROM MEXICO. *Visión de Futuro*, 23(2).
- Soto Gajardo, E. A. (2015). Liderazgo en la empresa privada venezolana del siglo XXI. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 21(1), 107-127.
- Urrea Arbeláez, J. (2003). Gobernabilidad de la empresa de familia. *Revista Universidad EAFIT*, 39(129), 39-49.

Vanoni Martínez, G., Brito Ochoa, M. P., Vasco Mora, F., Brito Aguilar, J., & Alfonso Omaña, J. (2018). EMPRESAS FAMILIARES.

Vera, R. (2016). Agua potable y saneamiento en la nueva ruralidad de América Latina.

Villamar, J. P. (2015). El positivismo y la investigación científica. *Empresarial*, 9(35), 29- 34..

9. ANEXOS

Anexo N° 1.- Cuestionario



CUESTIONARIO

ENCUESTA A EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR AGRÍCOLA

Objetivo: Estudiar el liderazgo generacional en las empresas familiares del sector agrícola del Cantón Palora.

Instrucciones:

- Este cuestionario es anónimo y personal, por favor responda con honestidad.
- Primero llene los datos de referencia.
- Luego marque con un X en el cuadro con la respuesta que considera usted adecuada.

Nombre de la empresa en que trabaja: _____

Cargo que ocupa: _____

N°	PREGUNTAS	VALORACIÓN				
		Siempre	Casi Siempre	Frecuente mente	Rara Vez	Nunca
1	¿Las personas que dirigen la empresa en la que usted labora son miembros de una familia?	Siempre	Casi Siempre	Frecuente mente	Rara Vez	Nunca
2	¿Cuántos miembros de la familia ocupan puestos administrativos en la empresa?	1-2	2-3	3-4	4-5	5-Más
3	¿La empresa en la que usted trabaja se encuentra administrada por personas jóvenes?	Siempre	Casi Siempre	Frecuente mente	Rara Vez	Nunca
4	¿Durante los últimos años la empresa en la que labora ha cambiado sus productos y procesos?	Siempre	Casi Siempre	Frecuente mente	Rara Vez	Nunca
5		Siempre	Casi	Frecuente	Rara Vez	Nunca

	¿La empresa en la que trabaja oferta una gama de productos relacionados con la pitahaya?		Siempre	mente		
6	¿Los productos que producen la empresa en la que labora se transportan a nivel nacional e internacional?	Siempre	Casi Siempre	Frecuente mente	Rara Vez	Nunca
7	¿En su lugar de trabajo identifican nuevos sectores comerciales para la venta de pitajaya?	Siempre	Casi Siempre	Frecuente mente	Rara Vez	Nunca
8	¿Su jefe exige un alto grado de exigencia en el cumplimiento de sus actividades diarias?	Siempre	Casi Siempre	Frecuente mente	Rara Vez	Nunca
9	¿Su jefe le provee consejos útiles para el desarrollo de sus actividades?	Siempre	Casi Siempre	Frecuente mente	Rara Vez	Nunca
10	¿Su jefe respeta y confía que realizara sus actividades sin supervisión?	Siempre	Casi Siempre	Frecuente mente	Rara Vez	Nunca
11	¿Su jefe es una persona que expresa fácilmente sus emociones ante los trabajadores?	Siempre	Casi Siempre	Frecuente mente	Rara Vez	Nunca
12	¿Su jefe es una persona que proyecta alto nivel de seguridad?	Siempre	Casi Siempre	Frecuente mente	Rara Vez	Nunca

13	¿Usted realiza su trabajo solo cuando su jefe se encuentra presente?	Siempre	Casi Siempre	Frecuente mente	Rara Vez	Nunca
14	¿Considera usted que su jefe es un líder?	Siempre	Casi Siempre	Frecuente mente	Rara Vez	Nunca
15	¿Su jefe se preocupa por brindarle estabilidad laboral?	Siempre	Casi Siempre	Frecuente mente	Rara Vez	Nunca
16	¿Su jefe se adapta fácilmente a cada empleado?	Siempre	Casi Siempre	Frecuente mente	Rara Vez	Nunca
17	¿Su jefe reconoce el esfuerzo que usted realiza en la producción de pitahaya?	Siempre	Casi Siempre	Frecuente mente	Rara Vez	Nunca
18	¿Cree que es importante realizar un cambio de líder en la empresa?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	Desacuerdo	Totalmente En desacuerdo

Anexo N.º 2.- Evidencias



