

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Tema: EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y SU IMPACTO EN LA
CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL
SECTOR DE CURTIEMBRE DE LA CIUDAD DE AMBATO.

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de
Magister en Administración de Empresas Familiares.

Autora: Ingeniera, Rosa Verónica Hurtado Pimbo

Director: Ingeniero, Oswaldo Santiago Verdesoto Velastegui, MBA.

Ambato – Ecuador

2017

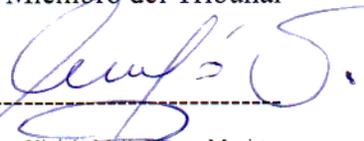
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación presidido por el Ingeniero, Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr., e integrado por los señores Ingeniero, Carlos Vinicio Mejía Vayas, Magister, Ingeniero, Washington Marcelo Gallardo Medina, Magister, e Ingeniera, Diana Cristina Morales Urrutia, PhD., designados por la Unidad Académica de Titulación, de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y SU IMPACTO EN LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL SECTOR DE CURTIEMBRE DE LA CIUDAD DE AMBATO, elaborado y presentado por la Ingeniera, Rosa Verónica Hurtado Pimbo, para optar por el Grado Académico de Magister en Administración de Empresas Familiares.; una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



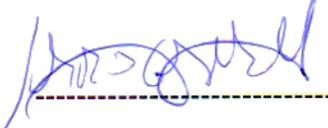
Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.

Presidente y Miembro del Tribunal



Ing. Carlos Vinicio Mejía Vayas, Magister

Miembro del Tribunal



Ing. Washington Marcelo Gallardo Medina, Magister

Miembro del Tribunal



Ing. Diana Cristina Morales Urrutia, PhD.

Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

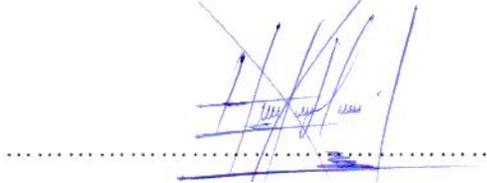
La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Investigación presentado con el tema; “El Liderazgo Empresarial y su impacto en la continuidad de la empresa familiar en el sector de curtiembre de la ciudad de Ambato.”, le corresponden exclusivamente a la: Ingeniera Rosa Verónica Hurtado Pimbo, Autora bajo Dirección del Ingeniero Oswaldo Santiago Verdesoto Velastegui, MBA, Director del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniera, Rosa Verónica Hurtado Pimbo

CC. 1803542552

AUTORA



Ingeniero, Oswaldo Santiago Verdesoto Velastegui, MBA.

1802890036

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un 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.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Rosa Verónica Hurtado Pimbo', is written over a horizontal dotted line.

Ingeniera, Rosa Verónica Hurtado Pimbo

CC. 1803542552

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a Dios quien ha sido el impulso para poder salir adelante a pesar de varios obstáculos que se han presentado en el camino.

A mi esposo Gustavo Torres quien ha estado acompañándome cuando más lo he necesitado en estos dos años que los he dedicado a mis estudios y ha estado acompañándome en el trajín de irme a traer hasta altas horas de la noche.

A mis padres Luis y Rosa quienes me han enseñado a luchar y a perseverar mis sueños.

A mis hermanos Luis, Ximena, Ana, Ángel sobre todo a Ximena y Ángel quienes fueron más que mis hermanos mis amigos y han estado conmigo cuando más los he necesitado.

A mi nena que llevo en mi vientre quien desde el primer día que me entere que está creciendo me impulso a esforzarme cada día más en este trabajo de investigación.

A mi perrito Lanoso quien me acompañó en todas las noches que tenía desveladas por los trabajos.

Verónica Hurtado

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la Virgen por darme esa tranquilidad espiritual, para luchar por mis sueños.

A mi esposo quien supo apoyarme todo este tiempo.

A mis padres y hermanos quienes me han dado los mejores consejos para poder salir adelante.

A mi tutor el Ing. Santiago Verdesoto, por ser mi guía en la culminación de este trabajo de investigación.

A la Universidad Técnica de Ambato quien ha sido una institución que me ha brindado todos aquellos conocimientos que me están ayudando para el campo profesional.

A todas las personas que de alguna forma estuvieron apoyándome en este largo camino de mi investigación.

Verónica Hurtado

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas.	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
EXECUTIVE SUMMARY.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.2.1 Contextualización del Problema	2
1.2.2 Análisis Crítico	5
1.2.3 Prognosis.....	6
1.2.4 Formulación del problema.....	6
1.2.5 Interrogantes de la investigación	6
1.2.6 Delimitación del problema.....	7
1.3 Justificación	7
1.4 Objetivos.....	8
1.4.1 Objetivo General.....	8
1.4.2 Objetivos Específicos	8
CAPÍTULO II	9
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Antecedentes investigativos	9
2.2 Fundamentaciones.....	10

2.2.1 Fundamentación filosófica.....	10
2.2.2 Fundamentación legal.....	10
2.3. Categorías fundamentales.....	12
2.3.1. Constelación de Ideas de la Variable Independiente.....	13
2.3.2. Constelación de Ideas de la Variable Dependiente.....	14
2.4 Fundamentación teórica.....	15
2.4.1 Fundamentación Teórica. Variable Independiente.....	15
2.4.1.1 Administración.....	15
2.4.1.2 Proceso Administrativo.....	15
2.4.1.3 Dirección estratégica.....	15
2.4.1.4 Liderazgo Empresarial.....	16
Poder de liderazgo.....	16
Personal.....	16
Legítimo.....	16
Experto.....	16
Habilidades del Liderazgo.....	17
Conceptual.....	17
Técnica.....	17
Humana.....	17
Tipos de Liderazgo.....	18
Transformador.....	18
Situacional.....	18
Negociador.....	18
Estilos de Liderazgo.....	19
Autocrático.....	19
Democrático o participativo.....	19
Rienda suelta.....	19
Transformacional.....	20
Transaccional.....	20
Modelos de Liderazgo.....	21
2.4.2 Fundamentación de la Variable Dependiente.....	21

2.4.2.1 Empresa Familiar.....	21
2.4.2.2 Estructura de la empresa familiar	21
2.4.2.3 Clasificación de la Empresa Familiar	23
Empresa Familiar Crítica:.....	23
Empresa Familiar Astuta:	23
Empresa Familiar Ingenua:.....	24
Empresa Familiar Ideal:	24
2.4.2.4 Continuidad en la Empresa Familiar	25
Factores.....	25
Sucesión.....	26
Gobierno	26
Cultura	26
2.4.2.5 Profesionalización	27
2.5 Hipótesis	27
2.6 Señalamiento de variables	27
2.6.1 Variable Independiente	27
2.6.2 Variable Dependiente	27
CAPÍTULO III	28
3. METODOLOGÍA	28
3.1 Enfoque de la investigación.....	28
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	28
3.2.1 Investigación bibliográfica	28
3.2.2 Investigación de campo	28
3.3 Nivel o tipo de investigación.....	29
3.3.1 Investigación Explicativa	29
3.4 Población y muestra	29
3.5 Operacionalización de variables.....	30
3.6 Recolección de información.....	32
3.7 Procesamiento y análisis de la información	33
Selección del instrumento.....	33
Encuesta.....	33

Validación del instrumento de recolección	34
CAPÍTULO IV	36
4. Análisis e interpretación de resultados.....	36
Comprobación de la hipótesis	48
CAPÍTULO V	51
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	51
Conclusiones	51
Recomendaciones.....	52
CAPÍTULO VI.....	53
6. PROPUESTA.....	53
6.1 Datos informativos	53
6.1.1. Título	53
6.1.2. Institución ejecutora	53
6.1.3. Beneficiarios.....	53
6.1.4. Ubicación.....	53
6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución	54
6.1.6. Equipo técnico responsable	54
6.1.7. El Costo	54
6.2 Antecedentes de la propuesta	54
6.3 Justificación.....	55
6.6 Fundamentación	55
6.4 Objetivos	58
Objetivo General	58
Objetivos específicos	58
6.5 Análisis de factibilidad.....	59
6.7. Metodología, Modelo operativo.....	60
Análisis de la situación actual a través del FODA	60
6.8 Administración.....	67
6.9 Previsión de la evaluación.....	67
4.3 Bibliografía.....	68
4.4 Anexos.....	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Variable Independiente.- La continuidad de las empresas Familiares	30
Tabla N° 2 El liderazgo empresarial	31
Tabla N° 3 Recolección de la información	32
Tabla N° 4 Resumen de procesamiento de casos.....	34
Tabla N° 5 Estadísticas de fiabilidad	34
Tabla N° 6 Correlación de elementos	35
Tabla N° 7 Sucesión_Continuidad	36
Tabla N° 8 Cambio_líderes.....	37
Tabla N° 9 Propuestas_cambio	38
Tabla N° 10 Puesto_familiar.....	39
Tabla N° 11 Experiencia	40
Tabla N° 12 Decisiones_acertadas.....	41
Tabla N° 13 Proyectos_exitosos	42
Tabla N° 14 Aplicado_técnica	43
Tabla N° 15 Establecer_Objetivos	44
Tabla N° 16 Modelo_recompensa.....	45
Tabla N° 17 Tipo_recompensa	46
Tabla N° 18 Metas_planteadas	47
Tabla N° 19 Puesto Familiar	48
Tabla N° 20 Aplicado_técnica	48
Tabla N° 21 Frecuencias observadas	49
Tabla N° 22 Frecuencias esperadas	49
Tabla N° 23 Aplicación de la formula	50
Tabla N° 24 F.O.D.A	60
Tabla N° 25 Cronograma	62
Tabla N° 26 Niveles de los trabajadores	63
Tabla N° 27 Procesos	64
Tabla N° 28 Previsión de la evaluación	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Categorías Fundamentales.....	12
Gráfico N° 2 Categorías Fundamentales.....	13
Gráfico N° 3 Categorías Fundamentales.....	14
Gráfico N° 4 Estructura de la Empresa Familiar	22
Gráfico N° 5 Sucesión_Continuidad.....	36
Gráfico N° 6 Cambio_líderes.....	37
Gráfico N° 7 Propuestas_cambio.....	38
Gráfico N° 8 Puesto_familiar.....	39
Gráfico N° 9 Experiencia.....	40
Gráfico N° 10 Decisiones_acertadas.....	41
Gráfico N° 11 Proyectos_exitosos	42
Gráfico N° 12 Aplicado_técnica	43
Gráfico N° 13 Establecer_Objetivos	44
Gráfico N° 14 Modelo_recompensa	45
Gráfico N° 15 Tipo_recompensa	46
Gráfico N° 16 Metas_planteadas	47
Gráfico N° 17 Grafico del Chi-cuadrado	50
Gráfico N° 18 Ubicación del Taller artesanal de terminado de cuero América	53
Gráfico N° 19 Modelo de liderazgo	55
Gráfico N° 20 Negociación con los colaboradores	57

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES
TEMA: EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y SU IMPACTO EN LA
CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL SECTOR DE
CURTIEMBRE DE LA CIUDAD DE AMBATO.

AUTOR: Ingeniera, Rosa Verónica Hurtado Pimbo.

DIRECTORA: Ingeniero, Oswaldo Santiago Verdesoto Velastegui, MBA.

FECHA: 20 de Julio del 2017

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo primordial de este trabajo de investigación es determinar cómo incide el liderazgo empresarial en la continuidad de la empresa familiar en el sector de curtiembre de la ciudad de Ambato, en la cual la metodología que se utilizó es de un enfoque cualitativo y una modalidad de investigación de campo y bibliográfica documental, y se utilizó una encuesta de doce preguntas que fueron estructuradas para que sean respondidas por una muestra de 20 personas dueños de empresas familiares, datos que fueron graficados, tabulados, analizados e interpretados con cuidado de tal manera que se identificó como ha causado un gran impacto del liderazgo empresarial para que las empresas familiares tengan continuidad, lo más importante para que se compruebe que el instrumento sea válido se utilizó el método de comprobación Alpha de Crombach.

Después de realizar toda la investigación se llegó a conocer que los empresarios manejan empíricamente a sus empresas, más no utilizan un modelo o estrategias que ayuden a profesionalizarla, al mismo tiempo quisieran lograr cumplir los objetivos planteados por la empresa sin importar que tengan que dar premios de recompensa a los empleados para así satisfacer todo su mercado.

Palabras clave: Liderazgo empresarial, continuidad de la empresa familiar, modelos de liderazgo, cumplimiento de objetivos.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES
THEME: THE BUSINESS LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON THE
CONTINUITY OF THE FAMILY COMPANY IN THE TITLE SECTOR OF THE
CITY OF AMBATO.

AUTHOR: Engineer, Rosa Verónica Hurtado Pimbo.

DIRECTOR: Engineer, Oswaldo Santiago Verdesoto Velastegui, MBA.

DATE: July 20, 2017

EXECUTIVE SUMMARY

The main objective of this research is to determine how business leadership influences the continuity of the family business in the tannery sector of the city of Ambato, in which the methodology used is a quantitative approach and a modality of Field survey and bibliographical documentary, and a questionnaire of twelve questions was used that were structured to be answered by a sample of 20 family business owners, data that were plotted, tabulated, analyzed and interpreted with care in such a way that Identified how it has caused a great impact of business leadership for family companies to have continuity, the most important to verify that the instrument is validated was used the Crombach Alpha test method.

After carrying out all the research, it became known that entrepreneurs empirically manage their companies, but do not use a model or strategies that help to professionalize it, at the same time they would like to achieve the objectives set by the company, regardless of whether they have to give prizes rewarding employees to satisfy their entire market.

Key words: Business leadership, family business continuity, leadership models, meeting objectives.

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de la presente investigación se resaltara la importancia de cada uno de los capítulos desarrollados que a continuación detallo:

En el capítulo I se establece el tema, planteamiento del problema, justificación y los objetivos.

En el capítulo II se podrá observar el marco teórico donde se recopila la información secundaria más relevante, hipótesis y variables de estudio que son variable independiente: El liderazgo empresarial y la variable dependiente: la continuidad de la empresa familiar.

En el capítulo III se utiliza el enfoque, que en este caso fue cualitativo, la modalidad de la investigación es de Campo, Documental Bibliográfica; así como asociación de variables; se identificó la población, cuyo tamaño de la muestra es de 20 empresarios, en la operacionalización de variables se puntualiza el plan y técnicas de recolección de la información, además del plan de procesamiento e interpretación de los resultados.

En el capítulo IV Se detalla el análisis e interpretación de la información recolectada de las encuestas aplicadas a los empresarios del sector curtiembre en donde se detectó que no utilizan métodos ni estrategias de liderazgo empresarial.

En el capítulo V.- En él se encuentra las conclusiones, recomendaciones del análisis e interpretación de resultados obtenidos mediante las encuestas, lo cual sirvió para determinar los requerimientos de la propuesta para la empresa artesanal de cueros América.

En el capítulo VI.- En él se detalla la propuesta la cual es: Modelo de liderazgo transaccional para mejorar la eficacia operacional y la continuidad de la empresa familiar Taller artesanal América.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y SU IMPACTO EN LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR EN EL SECTOR DE CURTIEMBRE DE LA CIUDAD DE AMBATO.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización del Problema

Un estudio realizado por la firma Decisión Strategies International (DSI), enfocada en el éxito de las compañías, indicó que el 80 por ciento de los líderes en las organizaciones no hace bien su trabajo al momento de anticiparse a los cambios del mercado, generadores de crisis en varias ocasiones. Juan Carlos Linares, presidente para Colombia, Ecuador y Costa Rica de Lee Hecht Harrison (LHH), explicó que a esa conclusión se llegó luego de realizar una muestra en más de 500 compañías de Europa, Asia y algunas pocas de Latinoamérica en Argentina, Chile y Brasil (Ramírez Peña, 2015).

Las nuevas generaciones al frente de compañías latinoamericanas familiares destacaron la importancia de la meritocracia en la sucesión del liderazgo, más allá de los vínculos filiales, así como de impulsar el emprendimiento y la innovación en todos los ámbitos de la empresa. Jóvenes empresarios de México, Colombia, Panamá y Argentina participaron en un panel sobre emprendimiento, que abrió la XXV asamblea plenaria del Consejo Empresarial de América Latina (CEAL), que se celebró del 1 al 3 de octubre en Madrid (Maduro, 2014).

Una de las carencias que más puede perjudicar es el discurso débil entre empresas y los legisladores con relación a definir una visión y una estrategia para el

futuro digital de la innovación. Esto es un contraste notorio con otros gobiernos alrededor del mundo, como China y su desarrollo de la Internet de las Cosas, o la iniciativa alemana ‘Industrie 4.0’. Los líderes latinoamericanos deben empezar a derribar las barreras del diálogo entre los grupos. Los legisladores, las asociaciones empresariales y los órganos industriales están particularmente aptos para asumir el liderazgo (Framil y Ovanessoff, 2016).

Es evidente que una región con la desigualdad social, la debilidad de las instituciones públicas que favorecen la corrupción y la ilegalidad, con una tradición de dirección política eminentemente paternalista y caudilista, que como Drucker dijo en su momento, ha sufrido antes que de subdesarrollo de sub-administración en todos los campos, requiere de la promoción y el desarrollo a todos los niveles de un liderazgo consciente, responsable, propositivo y humanista (Bernal, 2015).

Las organizaciones globales de hoy tienen que navegar en un “nuevo mundo laboral” uno que requiere un cambio dramático en sus estrategias de liderazgo, talento, y recursos humanos. En este nuevo entorno, las barreras entre el trabajo y la vida persisten. Los empleados están “siempre hiperconectados” a sus trabajos mediante las tecnologías móviles (Schatsky y Schwartz, 2015).

En Ecuador, la tendencia, que mantiene su vigencia, es la capacidad de liderazgo que requieren los altos directivos de las empresas. Sobre este tema se refirió Luis Landínez, presidente ejecutivo de GM-OBB Ecuador. Él asegura que el liderazgo no solo es tener contentos a los trabajadores. “Si todos la pasan bien en la compañía, pero no hay resultados somos un club de amigos, no una empresa competitiva” (Maldonado, 2017).

El liderazgo constituye uno de los aspectos que más preocupa tanto en el ámbito político como en el de la administración y se le atribuye al líder el éxito o el fracaso de organizaciones o privadas e inclusive Estados. Las Pymes en la provincia de Tungurahua son administradas en su mayoría con un estilo de Liderazgo Autocrático

que limita la participación de todos los colaboradores en el proceso de toma de decisiones (Pazmiño Solys, Morales, y Gallardo Medina, 2016).

Si nos referimos también al ámbito de nuestro Ecuador podemos decir que el ecuatoriano cuenta con cualidades de percepciones de tener un mejor país y para ello tuvo que desarrollar grandes habilidades cualitativas que han dado un gran impulso al desarrollo de un mejor liderazgo en el Ecuador dando vuelta a grandes déficit de personal que tuvo una pésima percepción del mundo moderno y de cómo alcanzar un liderazgo correcto (Herrera Vaca y Torres Espinoza, 2015).

Las empresas familiares latinoamericanas se están convenciendo de que el estilo de liderazgo es un elemento importante de la cultura organizacional de sus empresas, por esa razón la tarea es compleja. Sin embargo, muchas de esas manifestaciones y elementos inconcientes compartidos son en gran medida el reflejo de la propia personalidad de sus líderes, por eso entendiéndolos a ellos, podemos acercarnos de una mejor forma a la cultura organizacional de sus empresas (Morales, 2016).

Dentro de la empresa familiar se presenta el proceso de profesionalismo se maneja en forma empírica, liderazgo, autonomía y por último delegación. Inicialmente, el fundador de la empresa es quien lidera los procesos de manera empírica. Después de cierto tiempo se presenta la primera crisis llamada de liderazgo. Si la empresa crece requerirá ser dirigida en forma adecuada y con una perspectiva diferente que contenga principios de administración (Santamaría y Pico, 2015).

La dinámica productiva en la provincia de Tungurahua constituye un grupo considerable de empresas familiares dedicadas a la producción en diferentes sectores industriales, que además han diversificado sus productos y bienes, siendo fundamental implementar estrategias en sistemas de calidad, seguridad y ambientales, que han permitido subsistir a cada una de ellas, siendo mayormente competitivas en el mercado (Santamaría y Pico, 2015).

Las provincias de mayor actividad en lo relacionado a las actividades artesanales de curtiembre, productos de cuero y calzado son Tungurahua, Imbabura, Azuay y Cotopaxi. La provincia del Tungurahua representa el 75,6% de la actividad artesanal total del sector. Sus principales talleres se localizan en los cantones de Ambato, Quisapincha, Baños y Cevallos. La provincia de Imbabura representaría 13,2%; Azuay, 4,3%; y Cotopaxi 4,0%. En las restantes provincias del Ecuador, la producción de artesanías de cuero y afines es mínima: 2,9% (Oleas, 2011).

En la provincia de Tungurahua se concentra la mayor parte de la industria curtidora del Ecuador, al igual que el 50% de la producción nacional de calzado (Zurita Herdoíza, 2016).

1.2.2 Análisis Crítico

Las principales causas para que exista la continuidad de la empresa familiar son:

La deficiente gestión administrativa por parte del líder hace que sea imposible desarrollar nuevas ideas o nuevos proyectos los mismos que requieren de constancia y perseverancia, el cual es esencial para el cumplimiento de los objetivos.

Otro de los factores para la empresa no se desarrolle con normalidad, es que los colaboradores no se sienten motivados para trabajar en equipo, por lo que cada quien hace lo que puede cada quien cumple con las metas que quiere, y no existe una persona que haga que las cosas funcione de tal manera que no todos tengan una misión empresarial.

Muchos empresarios de la empresa familiar piensan que el sobrecargarse de trabajo hace que todo esté bajo su control, al mismo tiempo hace lo mismo con las personas a su cargo y es necesario para lograr un producto objetivo, pero debido a esa manera de liderar afecta que no se tengan las actividades definidas ni para el líder ni para el colaborador.

Carencia de un modelo de negocio que permita que el líder a cargo de la empresa tenga las políticas claras para la toma de decisiones para cualquier circunstancia que la empresa presente en caso de problemas.

La falta de habilidades gerenciales del líder hace que la empresa lleve un rumbo inestable e inseguro dentro del mercado y hace imposible que la dirección, control sea efectivo y permita obtener el desempeño adecuado con miras al desarrollo empresarial.

La falta de una familia que quiera trabajar en equipo hace que cada quien mire sus objetivos a conveniencia suya, lo que provoca la inestabilidad empresarial para el continuismo de la misma.

1.2.3 Prognosis

Al no realizar un cambio en el liderazgo empresarial y el líder sigue manejando empíricamente a su empresa y no trata de adaptarse a los cambios constantes que exige el mercado, hará que su empresa empiece a desestabilizar y tome malas decisiones ante los problemas externos e internos de la empresa, lo único que logrará es perder la continuidad de la empresa familiar así como también dejar un legado a sus familiares.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera el liderazgo empresarial impacta en la continuidad de la empresa familiar en el sector de curtiembre de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Interrogantes de la investigación

¿Cómo afecta la falta de liderazgo empresarial en la continuidad de la Empresa Familiar?

¿Cómo la falta de objetividad de la persona encargada evita tomar una decisión para fortalecer la empresa?

¿En el caso de que la persona dirija la empresa y no aplique un modelo de liderazgo, afecta a la continuidad de la empresa?

¿Por qué el desempeño del líder de la empresa familiar ayuda a que la Empresa se posicione en nuevos nichos de mercado?

¿Cómo el crecimiento de la empresa logra demostrar el desempeño del líder?

¿La continuidad de la empresa tiene que ver con las habilidades de liderazgo del gerente?

¿Cómo ayudaría el implantar el liderazgo transaccional para mejorar el desempeño de la Tenería América?

1.2.6 Delimitación del problema

Campo: Administración

Área: Empresas familiares

Aspecto: Social

Límite Temporal: Octubre 2016 – Junio 2017.

1.3 Justificación

En esta investigación el autor podrá aplicar todos los conocimientos aprendidos y logrados en la Maestría de Empresas Familiares de la Facultad de Ciencias Administrativas, con la cual se podrán exponer la parte aplicativa teórica y práctica del siguiente trabajo.

La presente investigación pretende justificar como las empresas Familiares del Sector Curtiembre de la ciudad de Ambato no poseen un modelo de liderazgo empresarial que permita resolver los problemas.

El investigar acerca del liderazgo empresarial y la continuidad de las empresas familiares es muy importante ya que se requiere iniciar un cambio en los empresarios de la ciudad de Ambato que permitirá que todos los empresarios logren cambiar de mentalidad y empezar a tener un liderazgo que contribuya con el desarrollo y contribuya con el cumplimiento de los objetivos.

Esta investigación aportará a la reflexión de varios directivos a trabajar en equipo y ser unos líderes donde brinden la confianza para tomar decisiones, esta

investigación deberán aprovecharse para el desarrollo personal y organizacional de los líderes empresariales.

Esta investigación será de mucha ayuda para identificar los paradigmas de los líderes empresariales del sector en estudio, y al mismo tiempo ayudar con varias soluciones para que la empresa familiar tenga continuidad.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar cómo incide el liderazgo empresarial en la continuidad de la empresa familiar en el sector de curtiembre de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar como el liderazgo empresarial afecta en la continuidad de la empresa familiar en el sector de curtiembre de la ciudad de Ambato
- Fundamentar en forma teórica científica el liderazgo empresarial en la continuidad de la Empresa familiar.
- Proponer un modelo de liderazgo transaccional para el Taller Artesanal de terminados América.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Con el fin de determinar el clima organizacional, los niveles de motivación, clima y liderazgo empresarial y dimensionar el desarrollo del talento humano de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi, el grupo Management de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Escuela de Administración de Empresas de la Sede Sogamoso, decidió encaminar sus esfuerzos investigativos de la línea del desarrollo empresarial a estudiar las empresas más representativas de diferentes sectores del valle de Sugamuxi (González Millán y Parra Penagos, 2013).

El estudio del liderazgo en el marco de las ciencias administrativas ha alcanzado, durante las últimas décadas, un volumen superlativo comparado con otros ejes temáticos. Este hecho sugiere la importancia atribuida al rol del líder en el éxito de las organizaciones, lo cual, no se ubica sólo en un abstracto teórico. Por sobre esto, implica el alcance de objetivos organizacionales de los cuales es responsable, por ello, involucra además, el estudio de las organizaciones, su estrategia, sus fines y especialmente su dimensión humana, en tanto la figura del líder supone la existencia de seguidores o colaboradores (Soto Gajardo, 2015).

El término liderazgo tiene un carácter ambiguo y del cual no existe una definición global. Partiendo del significado de líder que la Real Academia de la Lengua Española define en su primera acepción como la persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientador, lo distinguimos de la figura del gestor que, aunque pueden coincidir, está asociado al poder y que administra los recursos (Ruiz Chaves, 2011).

Las condiciones socioeconómicas y políticas en las que se encuentran inmersas las empresas hoy se caracterizan por un alto grado de incertidumbre, escaso nivel de predicción, entornos altamente complejos, globalización, economías emergentes e

interdependientes, mayor competencia mundial, tendencias más globales que locales y cambios demográficos y tecnológicos (Contreras et al., 2015).

2.2 Fundamentaciones

2.2.1 Fundamentación filosófica

Para la presente investigación se utilizará el paradigma crítico propositivo porque se considera que el problema objeto de estudio, se encuentra en constante evolución, este paradigma se caracteriza porque surge como última alternativa de superación a la visión tradicionalista.

2.2.2 Fundamentación legal

Según la ley de la economía popular y solidaria que indica:

Art.- 2.- Son formas de organización económica sujetas a la presente ley las siguientes:

Las organizaciones económicas populares, tales como, los emprendimientos unipersonales, familiares, barriales, comunales, las micro unidades productivas, los trabajadores a domicilio, los comerciantes minoristas, los talleres y pequeños negocios, que integran la economía popular y serán promovidas fomentando el asociativismo, la solidaridad y el acceso a programas de inclusión.

Las organizaciones económicas constituidas por comunidades fundadas en relaciones familiares, identidades étnicas, culturales o territoriales, urbanas o rurales, dedicadas a la producción de bienes o servicios, orientados a satisfacer sus necesidades de consumo y reproducir las condiciones de su entorno próximo, tales como, los comedores populares, las organizaciones de turismo Av. Orellana E3-62 y 9 de Octubre T: 02 2544-011 / 2505883 / 2908614 / 2901459 Quito Ecuador comunitario, las comunidades campesinas, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias, entre otras, que constituyen el Sector Comunitario;

Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que se asocian libremente para fusionar sus recursos y capacidades, con el fin de producir, abastecerse

o comercializar en común, distribuyendo equitativamente los beneficios obtenidos entre sus miembros, tales como las microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, asociaciones de consumidores, entre otras, que constituyen el Sector Asociativo;

Las organizaciones cooperativas de todas las clases y actividades económicas, que constituyen el sector cooperativista.

Los organismos de integración que agrupan las formas de organización económica detalladas en el presente artículo.

Las fundaciones y corporaciones civiles que tengan como objeto social principal, la promoción, asesoramiento, capacitación, asistencia técnica o financiera de las organizaciones económicas populares y de los sectores comunitario, asociativo y cooperativista.

2.3. Categorías fundamentales

12

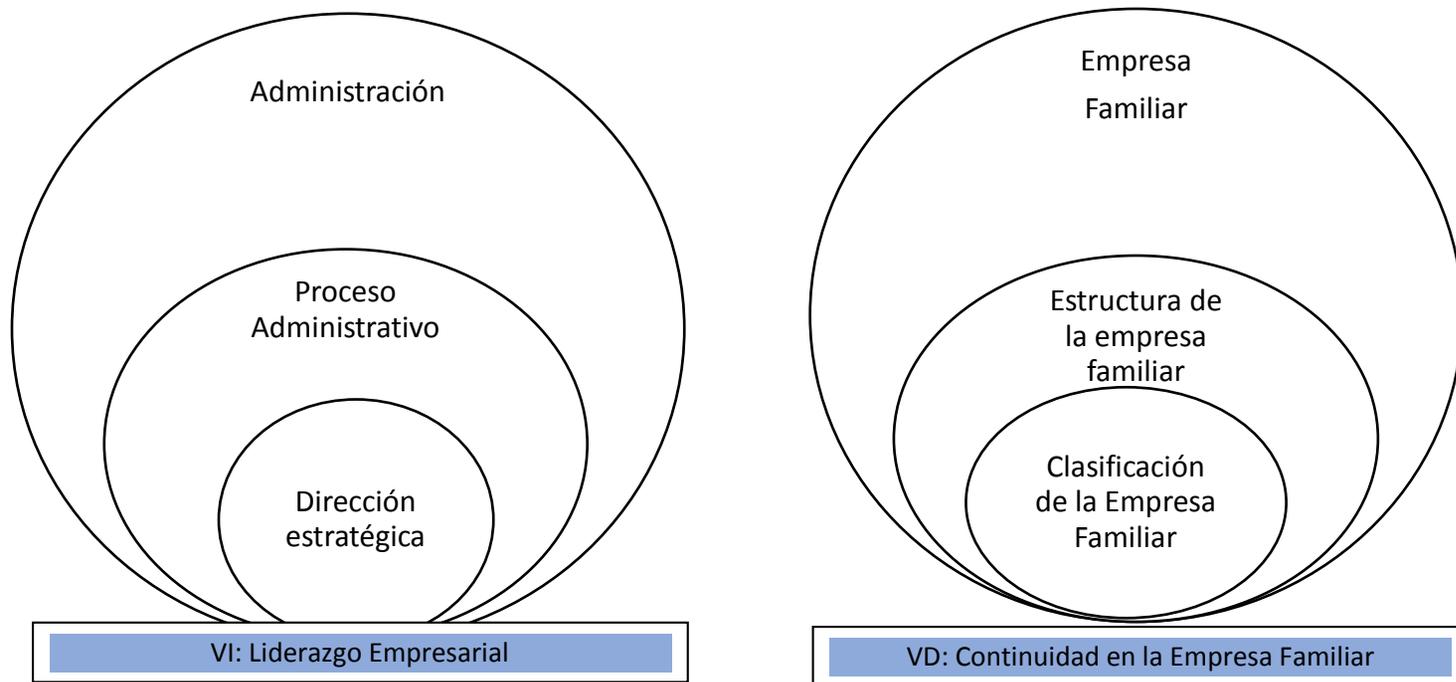
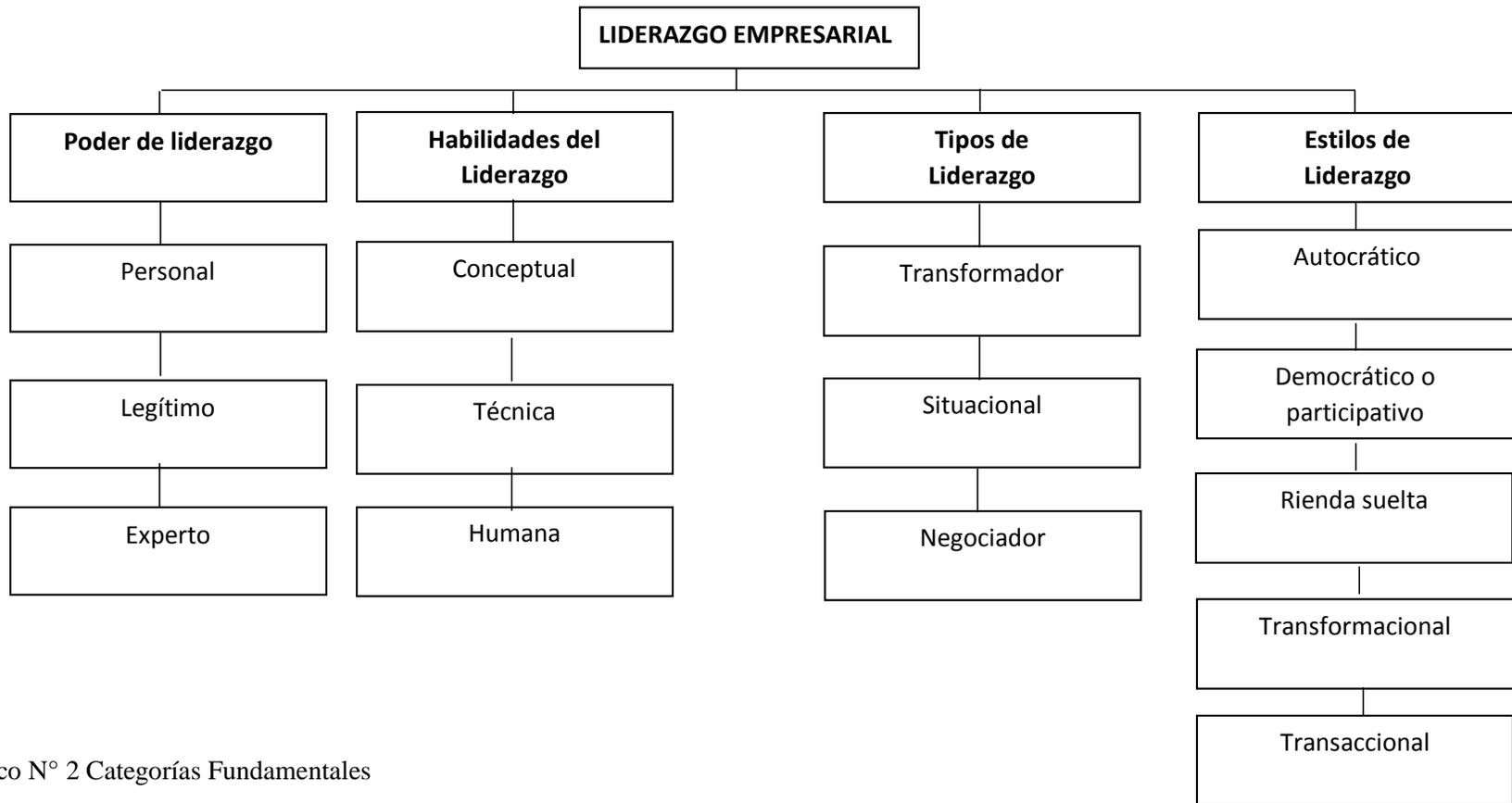


Gráfico N° 1 Categorías Fundamentales

Elaborado por: Verónica Hurtado (2017)

2.3.1. Constelación de Ideas de la Variable Independiente

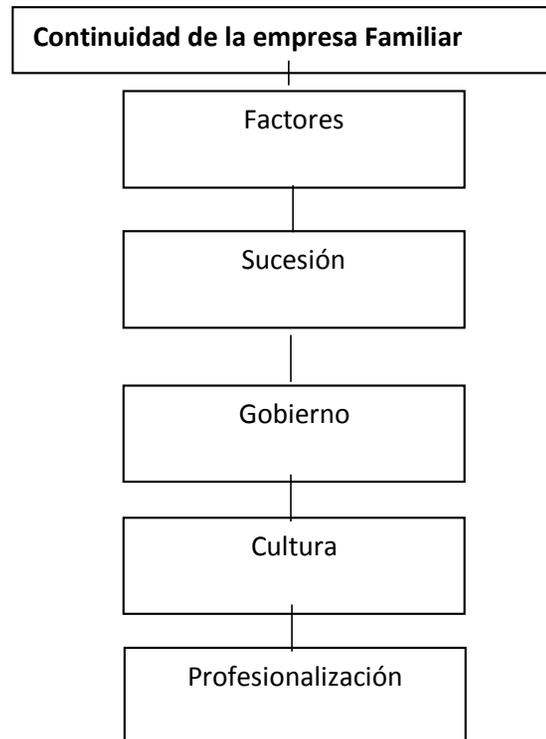


13

Gráfico N° 2 Categorías Fundamentales

Elaborado por: Verónica Hurtado (2017)

2.3.2. Constelación de Ideas de la Variable Dependiente



14

Gráfico N° 3 Categorías Fundamentales

Elaborado por: Verónica Hurtado (2017)

2.4 Fundamentación teórica

2.4.1 Fundamentación Teórica. Variable Independiente

2.4.1.1 Administración

La administración es un cuerpo de conocimientos que se construye a lo largo del tiempo, y bien se podría afirmar que esto data desde que el hombre apareció sobre la faz de la Tierra, pues siempre tiene la necesidad de vivir mejor; sin embargo, se dice que la administración es un área de conocimiento joven, con apenas 110 años de haberse empezado a sistematizar (Torres Hernández, 2014).

La administración involucra la coordinación y supervisión de las actividades laborales de otros, para que éstas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz (Robbins et al., 2010). La administración engloba el control de todos los procesos de una empresa ya sea pública o privada, con ello se ven los resultados obtenidos de un cierto periodo de tiempo.

2.4.1.2 Proceso Administrativo

Es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible (Cruz Chimal y Jiménez Pérez, 2013).

2.4.1.3 Dirección estratégica

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa (Fred R, Conceptos de Administración Estratégica, 2003).

2.4.1.4 Liderazgo Empresarial

Se refiere a la forma más eficaz de realizar la gestión del proceso de preparación de estrategias de una compañía para crear una ventaja competitiva. El proceso de preparación de estrategias es aquel por el cual los administradores seleccionan y después ponen en práctica un conjunto de estrategias cuyo objetivo es lograr una ventaja competitiva (Hill y Gareth, 2009).

Poder de liderazgo

Max Weber define el poder precisamente así “capacidad de influir sobre la conducta de otras personas”. El liderazgo efectivo supone, pues, ante todo, poder. Pero el poder puede tener muchas expresiones. Así, si yo pongo una pistola apuntando al pecho de mi compañero, puedo ejercer influencia sobre él, en este caso sería un poder coactivo (González Simón y Galder Guenaga, 2015).

Personal

Una de las más grandes aspiraciones de muchas personas es poder llegar a influir en los demás al punto de inspirarlos a cambiar sus vidas. No obstante, para tener éxito en esta aspiración es imprescindible tomar en cuenta aquellos rasgos de carácter que nos habitan desde hace mucho y que han llegado a ser transparentes para nosotros. (Santacruz, 2012).

Legítimo

Refleja la posición que ostenta un individuo en una organización. Cuanto más alto está el individuo en la jerarquía, mayor poder legítimo y por tanto autoridad tiene. (Santos Coughil, Liderazgo, 2011).

Experto

Se refiere a la capacidad de un individuo para influenciar en el comportamiento de las demás personas, como consecuencia de las habilidades especiales, capacidades,

talentos o conocimientos especializados y reconocidos. Este tipo de poder se ha convertido en una de las fuentes más activas de influencia, esto debido a que cada vez más los individuos se orientan a los adelantos tecnológicos (González Simón y Galder Guenaga, 2015).

Habilidades del Liderazgo

Conceptual

Se refieren a la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo. La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas. Así, la habilidad humana está en relación con las personas, la habilidad técnica con las cosas, y la habilidad conceptual con las ideas (Ortiz, 2010). Estas habilidades tienen las personas que a través de una idea logran que los proyectos sean plasmados y ayuden a crecer a las empresas.

Técnica

Según Ortiz (2010) entendidas como los conocimientos y aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica; éstas representan el aspecto distintivo del desempeño del trabajo operativo, por ejemplo, los contadores, ingenieros, o plomeros, y conforme los trabajadores son promovidos a desempeñar responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas se van haciendo menos importantes, debido a que poco a poco dependen más de las habilidades técnicas de sus subordinados.

Estas habilidades son importantes para la persona ya que son sus conocimientos adquiridos en su formación académica se va formando y va adquiriendo aptitudes que ayudarán a la empresa a no trabajar empíricamente si no de una manera técnica que permita llevar de la mano la experiencia y los conocimientos.

Humana

Según Ortiz (2010) corresponden a la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar equipos de trabajo. Estas habilidades son una parte sustancial de la

conducta del líder. Estas habilidades son más importantes ya que ellos logran transmitir las ganas de trabajar a su equipo de apoyo.

Tipos de Liderazgo

Transformador

Va más allá de la gestión del día a día de las estrategias de operaciones y oficios para llevar su empresa, departamento o equipo de trabajo al siguiente nivel de rendimiento y éxito. El estilo de liderazgo transformacional se centra en la creación de equipos, la motivación y la colaboración con los empleados en los diferentes niveles de una organización para lograr un cambio para mejor. Los líderes transformacionales establecen metas e incentivos para impulsar a sus subordinados a niveles de rendimiento más altos, mientras que proporcionan oportunidades para el crecimiento personal y profesional de cada empleado (Telles, 2015).

El líder transformador es la persona que debería tener toda empresa ya sea pública o privada, ya que este es el que maneja de mejor manera a toda la institución, el trabajo en equipo, el motivar al equipo, el tomar las decisiones sin afectar a un tercero es el que ayuda a que la empresa siempre este de pie.

Situacional

Dicta las órdenes o no de acuerdo a la situación del grupo y los supervisa o no según las necesidades Las decisiones las toma solo o en conjunto según sea el caso y da confianza al grupo dependiendo de la situación El tipo de motivación que emplea la selecciona de acuerdo con el grupo que lidera (Sánchez y Vecchio, 2009).

Negociador

El negociador conoce su estilo de negociación, tanto individual como en equipo. Observa qué rasgos de su personalidad o competencias debe mejorar para elevar su capacidad negociadora; toda vez que existen rasgos de la personalidad que no se pueden cambiar pero... sí se pueden administrar y desarrollar. El líder se observa a sí

mismo y sabe ponerse neutral (si es muy efusivo puede asustar, si es muy callado puede crear desconfianza) (Morán, 2015).

Estilos de Liderazgo

Autocrático

Según Pérez (2011) se trata de aquel líder que tiene poder absoluto a la hora de la toma de decisiones y se limita a suministrar instrucciones sobre cómo llevarlas a cabo. La participación de terceros es mínima. Es proclive a tener bajo control todos los asuntos que están a su cargo. Pese a la poca apertura y participación que promueve, este perfil de liderazgo es propicio para situaciones de crisis en las que resulte necesario adoptar posturas firmes.

El líder autocrático a la hora de tomar una decisión lo hace solo sin que las personas que den un punto de vista

Democrático o participativo

Hace referencia a aquellos directivos que, aun siendo dueños de la última decisión, consultan a su grupo de trabajo y someten las posibles medidas a adoptar a un análisis colectivo. Conseguir un espíritu de grupo es su principal objetivo, dejando claro que cada uno de sus integrantes desarrolla una labor significativa. Es un perfil adecuado para aquellas situaciones en las que el trabajo en equipo es indispensable (Perez, 2011).

Los líderes democráticos o participativos son aquellos que no toman una decisión individual ni piensan solo en su bienestar sino que la decisión que toman es en grupo, consulta a su equipo de trabajo para saber cuál será la correcta.

Rienda suelta

Se caracteriza por una ausencia de conducta de mando y toda autoridad y distribución de la responsabilidad entre los componentes del grupo, sin que esto amenace la presencia del poder organizativo. El nivel jerárquico y estilo de mando son también determinantes en la capacidad de influencia que tiene los líderes y la generación de

impacto de sus acciones dentro de un ambiente organizacional (Rubio Mahecha y Sánchez Calderón, 2013).

Transformacional

Definido por Burns (1978) y ampliado por Bass (1985), el líder transformador se caracteriza por motivar a los empleados para alcanzar el proyecto compartido. Este tipo de líder es capaz de articular una visión de futuro, en sintonía con las demandas de los diferentes grupos de interés, y hacer que el propósito de la empresa sea compartido.

Transmite la importancia de los objetivos definidos y la manera de alcanzarlos, e invita a superar los propios intereses por el bien del equipo, de la organización o de una colectividad mayor, lo que hace posible el alineamiento de esfuerzos y la cooperación para generar valor compartido. Por último, con el fin de desarrollar prácticas que respondan a las necesidades y desafíos de los stakeholders, el líder transformador amplía la motivación, el aprendizaje y la capacitación de los equipos (Remache Recio, 2016).

Transaccional

También definido por Bruns (1978), se caracteriza por motivar a los empleados, principalmente a través de recompensas contingentes (es decir, que pueden suceder).

Este estilo se centra en la operatividad: identificación de oportunidades, definición del marco de trabajo, establecimiento de objetivos, puesta en marcha de las tareas y procesos, generación de expectativas, impulso de modelos de comportamiento a través de los sistemas de recompensa y retribución, mantenimiento de la actividad y la motivación mediante la comunicación y el feedback, etc (Du et al., 2013).

Por ello, el líder transaccional favorece, en la práctica, la convergencia de la actividad, la eficiencia operacional y la continuidad del proyecto, aterrizado el propósito y expresado en su visión (Remache Recio, 2016).

Modelos de Liderazgo

El modelo de contingencia de Friedler, parte del hecho de que la mayor o menor efectividad de los diferentes tipos o formas de dirección y liderazgo ejercidos depende de determinado número de factores interrelacionados de la situación en que se ejercen. Por tanto, es irreal tratar de encontrar el tipo de dirección ideal, capaz de tener éxito en todas las situaciones.

El modelo situacional de Hersey y Blanchard identifica tres fuerzas que conducen a la acción en el liderazgo: las fuerzas de la situación, las de los seguidores y las del líder. Maier señala que los líderes no sólo toman en consideración la perspectiva de que un seguidor acepte una sugerencia, sino también las consecuencias de sus acciones. Por ejemplo, es más probable que un líder cambie su estilo a uno más autoritario si considera que el fracaso de la acción puede tener consecuencias graves (Figueroa Soledispa, 2012).

2.4.2 Fundamentación de la Variable Dependiente

2.4.2.1 Empresa Familiar

Algunos autores hablan de “Empresa de capital Familiar” cuando parte o todo el capital pertenece a un núcleo familiar, pero en donde se ha establecido proceso de dirección formalizados, sistemas de control e información adecuados y en donde no pesa en exceso el criterio estrictamente familiar. En cambio, atribuyen la forma de Empresa Familiar cuando existe una confusión de poder y propiedad y se aprecia una marcada diferencia de funciones y cultura organizacional con las anteriores (Ottorino, 2003).

2.4.2.2 Estructura de la empresa familiar

La complejidad de la relación familia-empresa-propiedad tiene una representación gráfica en el Modelo de los Tres Círculos, elaborado a principio de los ochenta por los norteamericanos John Davis y Renato Tagiuri. Los tres círculos representan los tres pilares de la empresa familiar (empresa, familia y propiedad) y los 7 subgrupos que se

generan por sus intersecciones concretan de una manera muy precisa todas las modalidades de relación entre las personas que integran este sistema.

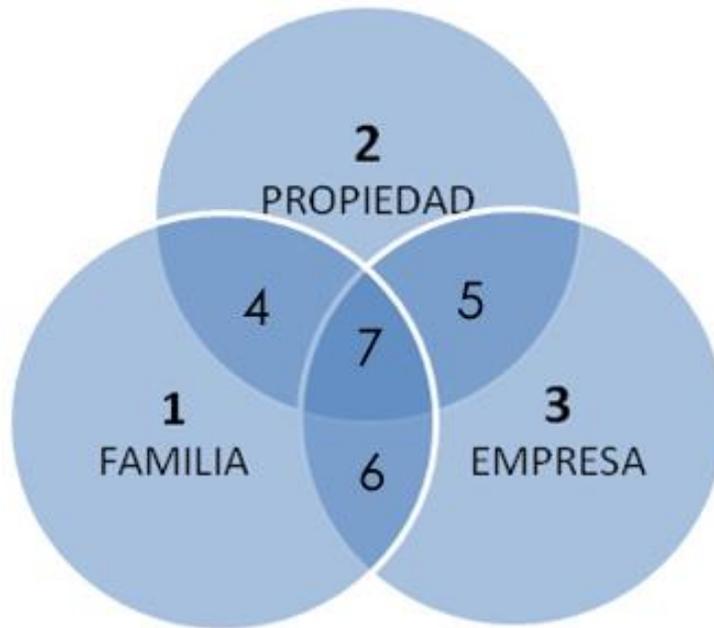


Gráfico N° 4 Estructura de la Empresa Familiar
Fuente: (Santos Coughil, 2011).

De este modo, se ve muy claramente que la posición que cada persona tenga dentro de estos tres círculos determina inevitablemente sus intereses, posicionamiento, expectativas, conocimientos y nivel de compromiso en relación a la empresa familiar. Estas posiciones, además, cambian en el tiempo y evolucionan de acuerdo a las circunstancias de la vida de cada protagonista.

La empresa familiar es un sistema social complejo y este modelo es una excelente herramienta que nos permite analizar, no sólo cómo es y cómo puede llegar a ser una empresa familiar, sino qué conflictos de intereses pueden surgir. Todas las personas relacionadas con la empresa se pueden situar en uno de los siete escenarios que se forman:

- 1. Familiares no accionistas:** miembros de la familia que no trabajan en la empresa ni son accionistas.

2. **Accionistas:** dueños de una parte del paquete accionario de la empresa, no son miembros de la familia ni trabajan en la empresa.
3. **Empleados y directivos:** todos los trabajadores de la empresa que no son miembros de la familia ni accionistas.
4. **Familiares accionistas:** miembros de la familia y también accionistas pero no trabajan en la empresa.
5. **Directivos y accionistas no familiares:** trabajan en la empresa y son accionistas, pero no son miembros de la familia.
6. **Trabajadores familiares no accionistas:** miembros de la familia que trabajan en la empresa, aunque sin ser accionistas.
7. **Líderes:** miembros de la familia que trabajan en la empresa y son accionistas (Salazar, 2008).

2.4.2.3 Clasificación de la Empresa Familiar

Empresa Familiar Crítica:

Es aquella en donde no existe una dirección estratégica ni una confianza externa ni familiar; su confianza es negativa, así como su dirección estratégica. Usualmente tienen un desempeño económico negativo, siendo muy probable que su desempeño familiar también lo sea. No hay unidad ni compromiso por parte de la familia con la empresa y, al no tener un desempeño económico positivo ni una unidad y compromiso suficiente, genera un ciclo vicioso cada vez más negativo.

Empresa Familiar Astuta:

Estas empresas presentan una dirección estratégica positiva bastante fuerte. Usualmente son empresas que se han internacionalizado y que han logrado pasar a la segunda y tercera generación. Sin embargo, su confianza familiar deja mucho que desear, transmitiéndose en la desconfianza hacia externos, dando como resultado una confianza negativa. Estas empresas familiares suelen tener un desempeño económico

excelente, pero su desempeño como familia no es igual, generándose conflictos y división de intereses.

Empresa Familiar Ingenua:

En esta empresa existe una confianza familiar y en externos, pero no tienen una dirección estratégica adecuada; trabajan con la estrategia implementada hace 30 años, en una economía cerrada. No existe una diferencia marcada entre la estrategia que se desarrollaba hace 30 años y la que se implementa actualmente.

Son empresas que no son rentables, tienen un mal desempeño económico, no se genera valor agregado desde hace muchos años, pero se mantienen porque a sus miembros sólo les interesa que la empresa les aporte el día a día, sin exigir mayor rentabilidad. Las empresas familiares Ingenuas no tienen sistemas de control adecuados. A través del tiempo empiezan a tornarse críticas debido a su desorden estratégico y a la falta de confianza de los hijos en las capacidades directivas del padre. Son empresas con una confianza positiva y una dirección estratégica negativa.

Empresa Familiar Ideal:

Son realmente las que pueden firmar un Protocolo Familiar, porque tienen una buena confianza familiar y externa y una dirección estratégica adecuada que les permite tener una buena rentabilidad. Tanto su desempeño económico como familiar son positivos. Estas empresas conforman aproximadamente el 18% de las empresas familiares en Colombia.

Las empresas familiares Ingenuas y Críticas conforman el 64% de la población de empresas familiares en Colombia, con un porcentaje muy parecido a la alta tasa de mortalidad que actualmente es del 70%. Es necesario trabajar este porcentaje con el fin de evitar la alta tasa de mortalidad empresarial.

Cierre

Según la confianza y la dirección estratégica, la clasificación de las empresas familiares

puede resumirse como lo muestra la gráfica tipologías de empresas familiares y sus desempeños.

El análisis de esta clasificación nos permite concluir que la confianza y la dirección estratégica influyen en el rendimiento familiar y económico de cada empresa familiar. De esta forma, podremos observar cómo unos rendimientos económicos y familiares positivos caracterizan a la empresa familiar ideal; un rendimiento económico positivo y un rendimiento familiar negativo son propios de una empresa familiar astuta. A su vez, la empresa familiar utópica presenta un rendimiento económico negativo y un rendimiento económico familiar positivo y la empresa familiar crítica presenta un rendimiento negativo tanto en el ámbito económico como familiar (Gómez, 2006).

2.4.2.4 Continuidad en la Empresa Familiar

La unidad familiar y la continuidad de las empresas trascienden en las prácticas directivas que monitorean y controlan la imagen de marca transmitida a los clientes. Además, ciertos elementos de la cultura organizacional, como la tradición, la imagen de la familia y la relación de la familia con la sociedad propios de la empresa familiar comunican intencionalmente su identidad de marca al mercado meta (Soto Maciel, 2013).

La continuidad o supervivencia a largo plazo es el principal problema al que se enfrenta la empresa familiar, éstas en promedio representan al 90% de las empresas en el mundo, con una mortalidad no más de 25 años, tiempo en el cual no solo se afrontan a problemas y dificultades concernientes a cualquier actividad económica, sino también se ven afectadas por conflictos que surgen específicamente de la naturaleza del negocio familiar (Brenes et al., 2008), como lo es la sucesión, el gobierno, la cultura y la profesionalización.

Factores

Ser una empresa competitiva en el mundo de hoy, requiere de la identificación de los factores que intervienen en el rendimiento de la organización, ya que permite explotar

mejor sus recursos y competencias específicas para una mejor toma de decisiones, con lo cual mejorará sus capacidades para identificar las oportunidades futuras (Mazzi, 2011).

Sucesión

En la sucesión de la empresa familiar, existen tres conceptos: a) fundador de capital familiar, el cual considera el fundador de la empresa como recurso de la familia b) capital, este considera a los hijos del fundador como el recurso y c) capital de la generación, éste toma como recurso a los descendientes de los hermanos en el negocio familiar. Con base en estos conceptos, algunos autores indican que una vez que el fundador se retira del negocio familiar, la empresa será heredada por los descendientes, sin embargo, al fundador seguirá influyendo en las próximas generaciones (Wang, 2013).

Gobierno

Para asegurar la continuidad del negocio familiar comúnmente se establece una estructura de gobierno tanto para la familia como para la empresa, con el propósito de mejorar los mecanismos de elaboración de estrategias, control de la empresa familiar, mejora de la comunicación y relación entre los propietarios y ejecutivos externos. El gobierno es una estructura de dirección y gestión cuya función es alinear y organizar la gestión de la propiedad y el negocio. El gobierno se compone de tres elementos diferentes (Brenes, Madrigal, y Requena, 2011).

Cultura

La cultura, como se ha mencionado, hace referencias a las creencias, normas y valores compartidas por las personas en una organización. Esto hace que prevalezca un espíritu empresarial que se ocupa que las personas y equipos participen en la identificación, evaluación y explotación de oportunidades.

Sin embargo la identificación y búsqueda de oportunidades son en su mayoría asociadas con los fundadores y en el contexto de la empresa familiar, se ha cuestionado

si las generaciones venideras tendrán la cultura emprendedora que existe en la generación fundadora (Discua Cruz y Hamilton, 2012).

2.4.2.5 Profesionalización

Molina Alfaro y Rumie Castañón (2013) establecen que la profesionalización depende de diversos factores, tales como la formación de las personas, la existencia de escuelas de negocio de calidad, la capacidad innovadora del país, la relación entre las personas que integran cada generación o rama familiar y la presencia de profesionales independientes en los Consejos de Administración.

Además, con la finalidad de garantizar el desarrollo y continuidad de la empresa familiar, la profesionalización debe estar enfocada a estructurar programas de formación asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la compañía, resaltando la gran importancia de complementar lo anterior con la incorporación externa de personal altamente capacitado que con sus conocimientos y experiencias enriquecerán dicho proceso (Rueda Galvis, 2011).

2.5 Hipótesis

Con un adecuado el liderazgo empresarial se lograra la continuidad de la empresa familiar en el sector de curtiembre de la ciudad de Ambato.

2.6 Señalamiento de variables

2.6.1 Variable Independiente

El liderazgo empresarial

2.6.2 Variable Dependiente

Continuidad de la Empresa Familiar

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación

Según el artículo investigado tiene un enfoque cualitativo, puesto que se recabaron los datos por medio de cuestionario, para determinar la estructura subyacente de las dimensiones o prácticas de liderazgo; el Alpha de Cronbach para la valoración de la confiabilidad del instrumento, y se analizaron los mismos con el Chi-Cuadrado.

Este enfoque permitirá obtener datos en los que podamos recolectar y analizar los datos estadísticamente de allí comprobar la hipótesis y determinar de como el liderazgo empresarial influye en la continuidad de las empresas del sector curtiembre de la ciudad de Ambato.

3.2 Modalidad básica de la investigación

3.2.1 Investigación bibliográfica

La investigación bibliográfica es el proceso de una búsqueda amplia de información en documentos para determinar cuál es el conocimiento existente en un área particular.

Esta investigación se obtuvo información de diversas fuentes bibliográficas utilizando medios escritos como son: libros, artículos relacionados con el tema propuesto y valiéndose del avance tecnológico se manipulará el Internet, como una herramienta apreciable para la consulta.

3.2.2 Investigación de campo

En el artículo se realizó la investigación de campo, que permitirá obtener datos oficiales de los investigados con el propósito de obtener resultados que lleven al objetivo principal de esta investigación.

3.3 Nivel o tipo de investigación

3.3.1 Investigación Explicativa

Esta investigación tendrá una idea precisa de Cómo incide el liderazgo empresarial en el desempeño de las empresas familiares de la ciudad de Ambato es poco conocido por la investigadora. Su objetivo es ayudar al planteamiento del problema, formular hipótesis, seleccionar la metodología a utilizarse en la investigación.

3.4 Población y muestra

La población para este trabajo de investigación es de 20 empresas, dato que fue sacado de la Junta Provincial de Defensa del Artesano de Tungurahua (Ver Anexo 1).

3.5 Operacionalización de variables

Tabla N° 1 Variable Independiente.- La continuidad de las empresas Familiares

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA
Continuidad de la Empresa Familiar La continuidad de la empresa es sobrevivir a los cambios no esperados dentro de la empresa, como pueden ser la Sucesión por muerte del Fundador por un mal Gobierno	Sucesión	% de Planificación de la Sucesión	¿Usted, ha planificado la sucesión para asegurar la continuidad en la empresa?	Encuestas
	Gobierno	% de cambios de gobierno	¿Cada cuánto planifica los cambios de los diferentes líderes dentro de su empresa?	Encuestas
	Cultura	% de aceptación de cambios por los nuevos sucesores	¿Ha rechazado propuestas de sus colaboradores, por miedo al Cambio?	Encuestas
	Profesionalización	% de profesionales dentro de la empresa	¿Estaría dispuesto a que algún familiar directo ocupe un puesto de gerencia, si se han capacitado? ¿Para tener éxito en la empresa utiliza habilidades técnicas de liderazgo o de experiencia?	Encuestas

Elaborado por: Verónica Hurtado

Tabla N° 2 El liderazgo empresarial

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA
<p>LIDERAZGO EMPRESARIAL El liderazgo empresarial no solo significa estar a la cabeza de la empresa sino también significa llevar una gestión empresarial que ayude a crecer a la misma, con miras a cumplir objetivos y metas.</p>	Habilidades	% habilidades Técnicas % de habilidades humanas	¿Si existe algún problema dentro de la empresa, sus decisiones fueron acertadas?	Encuestas
	Estilos	Toma de decisiones acertadas	¿Los proyectos planteados bajo su dirección fueron exitosos?	Encuestas
	Tipos	Técnicas de liderazgo	¿Bajo su criterio, para obtener eficiencia en su empresa, ha aplicado alguna técnica, estrategia o modelo?	Encuestas
	Poder	Objetivos	¿Le gustaría establecer objetivos para cada trabajador de su empresa familiar?	Encuestas
	Modelos	Modelos de liderazgo	¿Estaría dispuesto a aplicar un modelo de recompensas por el trabajo que realicen sus trabajadores? ¿Qué tipo de recompensas estaría dispuesto a dar a sus colaboradores? ¿En el caso de que sus trabajadores no consigan las metas plateadas, aplicara una acción correctiva para mejorar el rendimiento?	

Elaborado por: Verónica Hurtado

3.6 Recolección de información

Tabla N° 3 Recolección de la información

PREGUNTAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Para Qué?	Para solucionar el problema de investigación
2.- ¿A qué personas o sujetos?	A las empresas dueñas de las empresas familiares (unidades de observación)
3.- ¿Sobre qué aspecto?.	El liderazgo empresarial y su impacto en la continuidad de la empresa
4.- ¿Quién?	Verónica Hurtado
5.- ¿Cuándo?	Octubre 2016 – Mayo 2017
6.- ¿En qué lugar se recolectara la información?	Ambato
7.- ¿Cuántas veces?	Una vez cada persona
8.- ¿Con que técnica se recolectara?	Encuesta
9.- ¿Qué instrumentos?	Cuestionario
10.- ¿En qué situación?	Se buscará el mejor momento para obtener resultados

Elaborado por: Verónica Hurtado

3.7 Procesamiento y análisis de la información

Para la presente investigación se utilizará las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

Información Secundaria: Se realizó a través de la técnica de lectura científica con los siguientes instrumentos: Artículos científicos, tesis de grado, proyectos de investigación, etc.

Información Primaria: Se realizó con la técnica que es la encuesta y como instrumento el cuestionario.

Selección del instrumento

La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. Por ello, es importante que mercadólogos e investigadores de mercados conozcan cuál es la definición de encuesta, pero desde distintas perspectivas para tener un panorama más completo de la misma (Hernandez, etal., 2009).

Encuesta

La encuesta es una técnica de investigación que se efectúa mediante la elaboración de cuestionarios y entrevistas de manera verbal o escrita que se hace a una población, ésta generalmente se hace a un grupo de personas y pocas veces a un solo individuo, el propósito es el de obtener información mediante el acopio de datos cuyo análisis e interpretación permiten tener una idea de la realidad para sugerir hipótesis y poder dirigir las fases de investigación. Se deben complementar con otros métodos permitiendo el seguimiento de resultados inesperados validando otros métodos y profundizando en las razones de las respuestas de las personas (Quispe Parí y Sánchez Mamani, 2011).

Validación del instrumento de recolección

En el caso del instrumento escogido que en este caso es la encuesta se validara a través del Alfa de Crombach que realiza una correlación de las variables para determinar el porcentaje de aceptación el cual tiene un parámetro de 0 a 1 y desde 0,70 se lo considera aceptable.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Tabla N° 4 Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Tabla N° 5 Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,707	,707	12

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

El resultado del instrumento de fiabilidad es del 70.7 % lo cual quiere decir que la encuesta aplicada a las empresas del Sector curtiembre de la ciudad de Ambato es válida.

Tabla N° 6 Correlación de elementos

	PREGUNTA_ UNO	PREGUNTA_ DOS	PREGUNTA_ TRES	PREGUNTA_ CUATRO	PREGUNTA_ CINCO	PREGUNTA_ SEIS	PREGUNTA_ SIETE	PREGUNTA_ OCHO	PREGUNTA_ NUEVE	PREGUNTA_ DIEZ	PREGUNTA_ ONCE	PREGUNTA_ DOCE
PREGUNTA_ UNO	1,000	,015	,132	,526	0,000	,157	,233	-,162	-,014	-,230	-,218	-,090
PREGUNTA_ DOS	,015	1,000	,059	-,351	0,000	,109	0,000	,421	,160	,302	,398	,093
PREGUNTA_ TRES	,132	,059	1,000	-,146	,264	-,068	0,000	-,105	-,054	-,110	-,163	0,000
PREGUNTA_ CUATRO	,526	-,351	-,146	1,000	,132	-,126	,202	-,526	-,127	-,204	-,352	-,116
PREGUNTA_ CINCO	0,000	0,000	,264	,132	1,000	,368	,218	,114	,295	,255	,139	,126
PREGUNTA_ SEIS	,157	,109	-,068	-,126	,368	1,000	,160	,293	,477	,493	,386	,417
PREGUNTA_ SIETE	,233	0,000	0,000	,202	,218	,160	1,000	0,000	,150	0,000	0,000	,096
PREGUNTA_ OCHO	-,162	,421	-,105	-,526	,114	,293	0,000	1,000	,470	,610	,852	,503
PREGUNTA_ NUEVE	-,014	,160	-,054	-,127	,295	,477	,150	,470	1,000	,771	,652	,780
PREGUNTA_ DIEZ	-,230	,302	-,110	-,204	,255	,493	0,000	,610	,771	1,000	,845	,824
PREGUNTA_ ONCE	-,218	,398	-,163	-,352	,139	,386	0,000	,852	,652	,845	1,000	,696
PREGUNTA_ DOCE	-,090	,093	0,000	-,116	,126	,417	,096	,503	,780	,824	,696	1,000

35

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

CAPÍTULO IV

4. Análisis e interpretación de resultados

Una vez aplicada las encuestas a las Empresas inscritas en la Junta Provincial de Defensa del Artesano de Tungurahua se procede a analizar los datos, cuyo objetivo es identificar cómo incide el liderazgo empresarial para que las empresas familiares lleguen del sector de curtiembre de la ciudad de Ambato lleguen a tener continuidad.

1.- ¿Usted, ha planificado la sucesión para asegurar la continuidad en la empresa?

Tabla N° 7 Sucesión_Continuidad

	Frecuencia	Porcentaje válido
Siempre	6	30,0
Casi siempre	6	30,0
Nunca	8	40,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

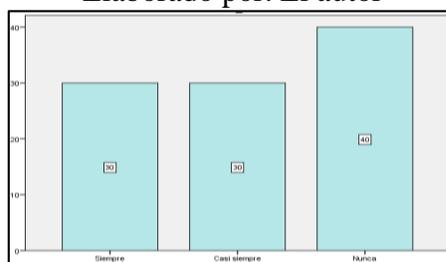


Gráfico N° 5 Sucesión_Continuidad

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

El 30% de los empresarios encuestados que representan a 6 personas indican que siempre planifican la sucesión en la empresa, mientras que el 30% que representan 6 personas indican que casi siempre planifican la sucesión, y el 40% que representan 8 personas indican que nunca han planificado una sucesión dentro de sus empresas. Entonces podemos identificar que las empresas familiares en el sector investigado no planifica una sucesión que permita lograr continuidad por varias generaciones.

2.- ¿Cada cuánto planifica los cambios de los diferentes líderes dentro de su empresa?

Tabla N° 8 Cambio_líderes

	Frecuencia	Porcentaje válido
Semestral	4	20,0
Anual	4	20,0
Más de dos años	12	60,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

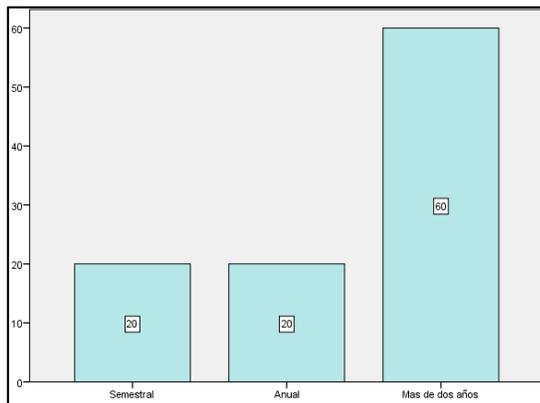


Gráfico N° 6 Cambio_líderes

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

El 20% de los encuestados que representa a 4 personas indican que cambian sus líderes de los equipos de trabajo lo realizan semestralmente mientras que el 20% que representa a 4 personas indican que lo realizan anualmente y el 60% que representan a 12 personas indican que el cambio de líderes lo realizan mayor a los dos años. Entonces el desconocimiento de la importancia de realizar cambios en los líderes evita que los colaboradores exploten sus nuevas ideas y proyectos.

3.- ¿Ha rechazado propuestas de sus colaboradores, por miedo al Cambio?

Tabla N° 9 Propuestas_cambio

	Frecuencia	Porcentaje válido
Siempre	2	10,0
Casi siempre	10	50,0
Nunca	8	40,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

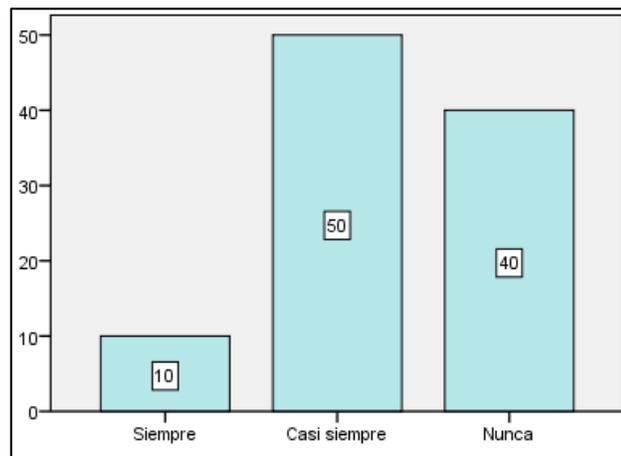


Gráfico N° 7 Propuestas_cambio

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

El 10% de los encuestados que representa a 2 personas responden que siempre rechazan las propuestas por miedo al cambio mientras que el 50% que representan a 10 personas indicaron que casi siempre aceptan propuestas, y el 40% que representan a 8 personas indican que nunca aceptan propuestas por miedo a fracasar, por lo que hay que poner énfasis en este punto ya que cada proyecto rechazado puede ser una oportunidad para crecer dentro de la empresa.

4.- ¿Estaría dispuesto a que algún familiar ocupe un puesto de gerencia, si se han capacitado?

Tabla N° 10 Puesto_familiar

	Frecuencia	Porcentaje válido
Siempre	8	40,0
Casi siempre	10	50,0
Nunca	2	10,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

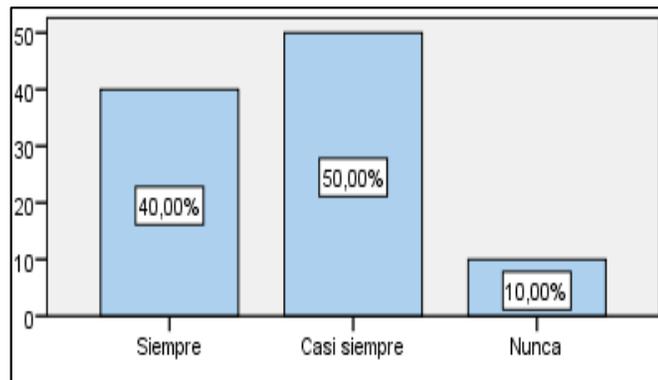


Gráfico N° 8 Puesto_familiar

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

El 40% de los encuestados que representa a 8 personas responden que siempre estarían dispuestos a darle un cargo de gerencia algún familiar mientras que el 50% que representan a 10 personas indicaron que casi siempre les darían un puesto de gerencia a sus familiares, y el 10% que representan a 2 personas indican que nunca le darían un puesto gerencial, por lo que los empresarios deberían tomar en cuenta este punto ya que muchos de los familiares se preparan pero no tienen oportunidad de trabajar en su propia empresa aunque se debería implementar una política donde primero el familiar tenga experiencia en puestos gerenciales e ingrese a la empresa .

5.- ¿Para tener éxito en la empresa piensa usted que le sirvió la experiencia?

Tabla N° 11 Experiencia

	Frecuencia	Porcentaje válido
Siempre	11	55
Casi siempre	8	40
Nunca	1	5
	20	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

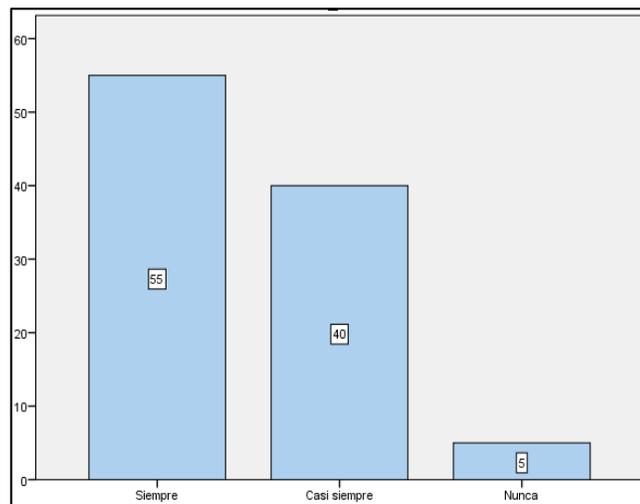


Gráfico N° 9 Experiencia

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

El 55% de los encuestados que representa a 11 personas respondieron que siempre en el éxito de la empresa tiene que ver la experiencia mientras que el 40% que corresponden a 8 personas indican que en la mayoría de las veces han aplicado la experiencia y el 5% que corresponden a 1 persona indica que nunca aplico la experiencia. Lo que es importante para las empresas familiares que utilizan el manejo de su empresa empíricamente es decir bajo experiencia pero no han considerado los cambios o la profesionalización de sus empresas.

6.- ¿Si existe algún problema dentro de la empresa, sus decisiones fueron acertadas?

Tabla N° 12 Decisiones_acertadas

	Frecuencia	Porcentaje válido
Siempre	4	20,0
Casi siempre	3	15,0
Nunca	13	65,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

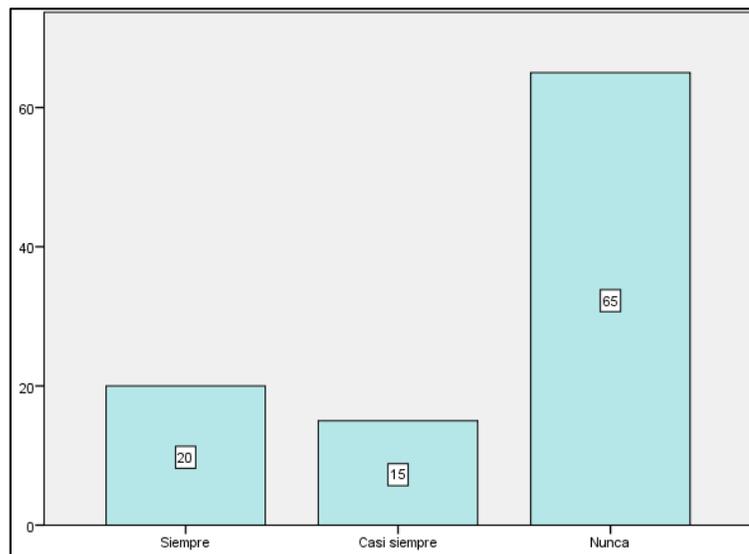


Gráfico N° 10 Decisiones_acertadas

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

El 20% de los encuestados que representan a 4 personas indican que siempre al existir un problema tomaron las decisiones acertadas mientras que el 15% que representan 3 personas indican que casi siempre sus decisiones fueron positivas y el 75% que representan a 13 indican que sus decisiones en la mayoría fueron desaciertas. Por lo que los empresarios deberían tomar en cuenta por que al momento de tomar las decisiones en este sector es inmediato porque podría ser que se caiga una producción.

7.- ¿Los proyectos planteados bajo su dirección fueron exitosos?

Tabla N° 13 Proyectos_exitosos

	Frecuencia	Porcentaje válido
Siempre	6	30,0
Casi siempre	8	40,0
Nunca	6	30,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

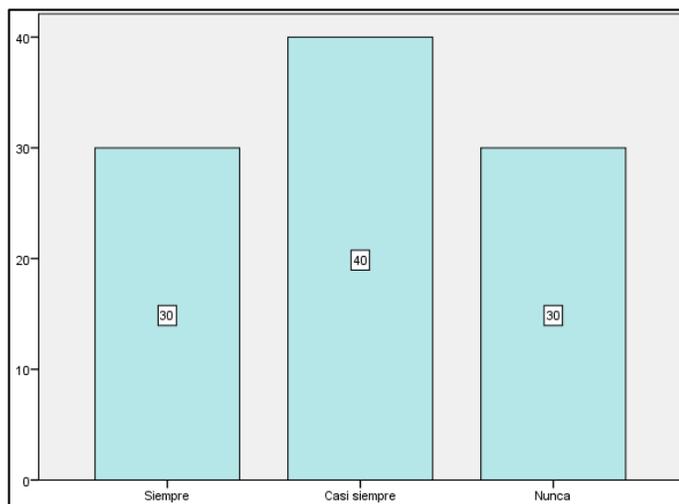


Gráfico N° 11 Proyectos_exitosos

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

El 30% del total de los encuestados que corresponden a 6 personas indican que todos los proyectos que se ha implementado dentro de la empresa fueron exitosos mientras que el 40% que equivalen a 8 personas indican que casi siempre sus proyectos fueron exitosos y el 30% que equivalen a 6 personas indican que nunca sus proyectos fueron exitosos por lo que hay que poner énfasis en este punto y analizar cuáles fueron las causas por el cual los proyectos direccionados por el líder no tuvieron el éxito esperado.

8.- ¿Bajo su criterio, para obtener eficiencia en su empresa, ha aplicado alguna técnica, estrategia o modelo?

Tabla N° 14 Aplicado_técnica

	Frecuencia	Porcentaje válido
Siempre	3	15,0
Casi siempre	4	20,0
Nunca	13	65,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

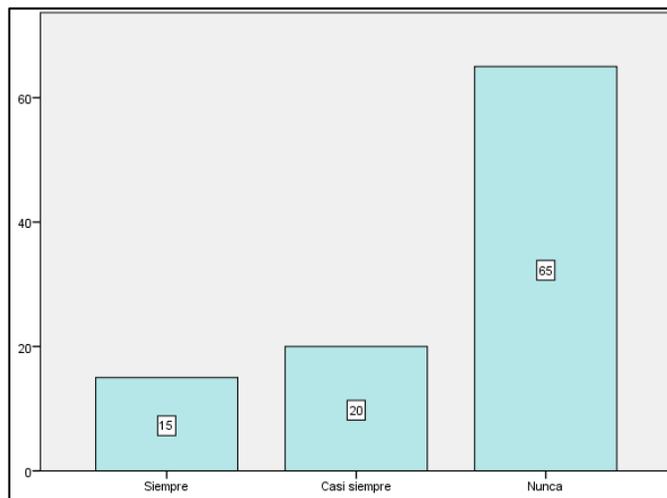


Gráfico N° 12 Aplicado_técnica

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

El 15% del total de los encuestados que corresponden a 3 personas responden que si han aplicado técnica, estrategia y modelo mientras que el 20% que corresponden a 4 personas casi siempre han aplicado alguna técnica, estrategia o modelo y el 65% que equivalen a 13 personas indicaron que no lo han aplicado, quiere decir que la mayoría de las empresas del sector no conocen técnicas que ayuden a tener eficiencia operacional dentro de las mismas.

9.- ¿Le gustaría establecer objetivos para cada trabajador de su empresa familiar?

Tabla N° 15 Establecer_Objetivos

	Frecuencia	Porcentaje válido
Siempre	13	65,0
Casi siempre	2	10,0
Nunca	5	25,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

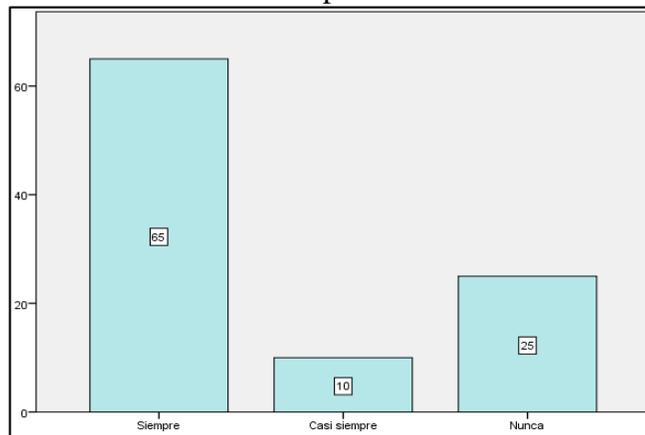


Gráfico N° 13 Establecer_Objetivos

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

El 65% del total de los encuestados que pertenecen a 13 personas responden que si les gustaría establecer objetivos dentro de la empresa, mientras que el 10% que corresponden a 2 personas indican que casi siempre trabajarían de esa manera y el 25% que corresponden a 5 personas indican que no les interesa trabajar por objetivos. Entonces el implantar el trabajo bajo objetivos seria aceptado por la mayoría de los empresarios.

10.- ¿Estaría dispuesto a aplicar un modelo de recompensas por el trabajo que realicen sus trabajadores?

Tabla N° 16 Modelo_recompensa

	Frecuencia	Porcentaje válido
Siempre	11	55,0
Casi siempre	9	45,0
Nunca	0	00,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

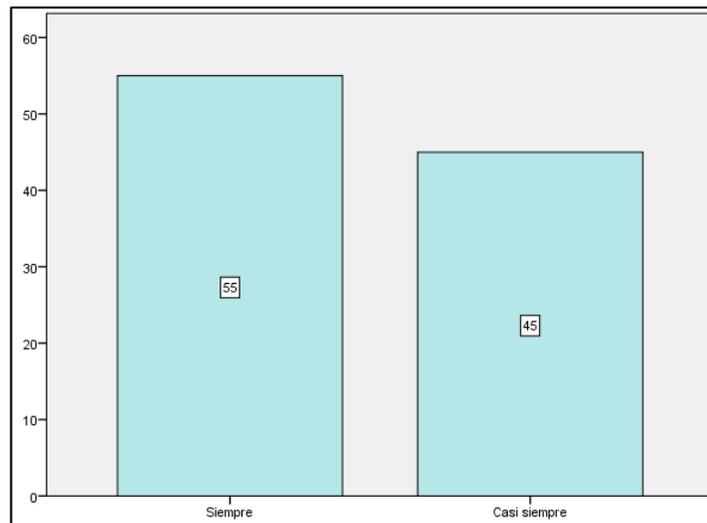


Gráfico N° 14 Modelo_recompensa

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

El 55% de los encuestados que pertenecen a 11 personas responden que si les gustaría aplicar un modelo de recompensa para sus trabajadores mientras que el 45% que corresponden a 9 personas estarían casi siempre de acuerdo con la aplicación de las recompensas. Entonces implementar un modelo de recompensas ayudaría a que el trabajador sea eficiente porque a través de ello reciben motivación.

11.- ¿Qué tipo de reconocimiento estaría dispuesto a dar a sus colaboradores?

Tabla N° 17 Tipo_recompensa

	Frecuencia	Porcentaje válido
Bono	7	35,0
Recompensa	3	15,0
Ascenso	10	50,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

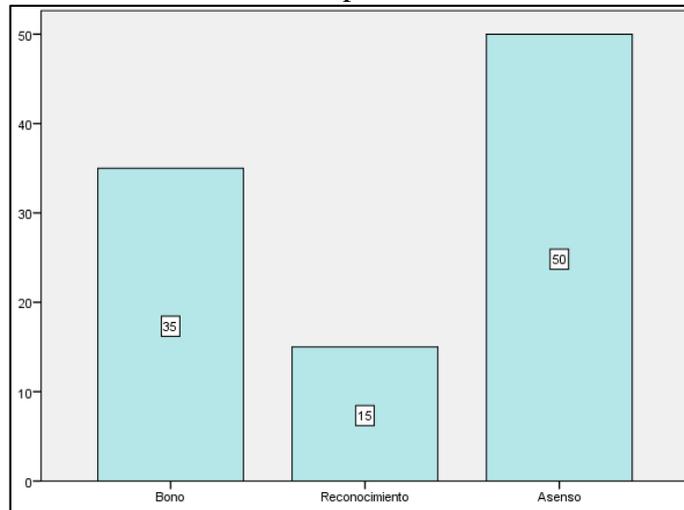


Gráfico N° 15 Tipo_recompensa

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

El 35% de los encuestados que pertenecen a 7 personas responden que estarían dispuestos a dar bonos por el cumplimiento de objetivos mientras que el 15% que corresponden a 3 personas indican que se les daría algún tipo de recompensa y el 50% que corresponden a 10 personas indican que se les daría un ascenso por el cumplimiento. Entonces el implementar reconocimientos sería lo adecuado y ha funcionado en muchas de las empresas de producción.

12.- ¿En el caso de que sus trabajadores no consigan las metas plateadas, aplicara una acción correctiva para mejorar el rendimiento?

Tabla N° 18 Metas_planteadas

	Frecuencia	Porcentaje válido
Siempre	12	60,0
Casi siempre	6	30,0
Nunca	2	10,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

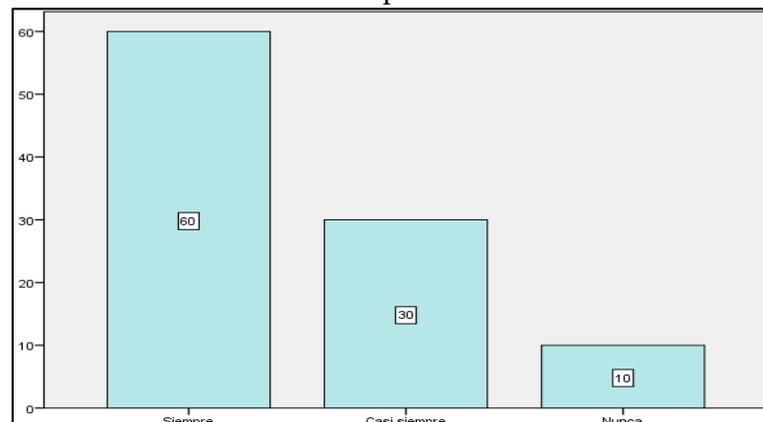


Gráfico N° 16 Metas_planteadas

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación

El 60% del total de los encuestados que pertenecen a 12 personas responden que siempre aplicarían correctivos en el caso de no cumplir las metas, el 30% que corresponden a 6 personas indican que casi siempre aplicarían ese tipo de correctivos y el 10% que corresponde a 2 personas indican que nunca aplicarían correctivos dentro de su empresa. En toda empresa es necesario aplicar correctivos que ayuden al mejoramiento de los procesos y así obtener eficiencia, eficacia y efectividad.

Comprobación de la hipótesis

Con los resultados arrojados en la encuesta procedemos a verificar la hipótesis con la pregunta 4 y la pregunta 8.

Modelo Lógico

Se procede a plantear la hipótesis alterna (H1) y la hipótesis nula (Ho)

H1: La implementación del liderazgo empresarial **SI** permitirá la continuidad de la empresa familiar en el sector de curtiembre de la ciudad de Ambato.

Ho: La implementación del liderazgo empresarial **NO** permitirá la continuidad de la empresa familiar en el sector de curtiembre de la ciudad de Ambato.

Nivel de significancia.

El nivel de significancia con el que se trabajó es de 5%.

Elección de la prueba estadística Chi cuadrado

Tabla N° 19 Puesto Familiar

	Frecuencia	Porcentaje válido
Siempre	8	40,0
Casi siempre	10	50,0
Nunca	2	10,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

Tabla N° 20 Aplicado_técnica

	Frecuencia	Porcentaje válido
Siempre	3	15,0
Casi siempre	4	20,0
Nunca	13	65,0
Total	20	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: El autor

Tabla N° 21 Frecuencias observadas

FRECUENCIA OBSERVADAS				
ALTERNATIVAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA	SUBTOTAL
PREGUNTA 4	8	10	2	20
PREGUNTA 9	3	4	13	20
TOTAL	11	14	15	40

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Tabla N° 22 Frecuencias esperadas

FRECUENCIA ESPERADAS				
ALTERNATIVAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA	SUBTOTAL
PREGUNTA 4	5.5	7	7.5	20
PREGUNTA 9	5.5	7	7.5	20
TOTAL	11	14	15	40

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

Cálculo del grado de libertad

Grado de libertad = (Filas-1) (Columnas-1)

Dónde:

Gl:

Grados de libertad

C: Columnas

F: Filas

$$Gl = (F - 1) (C - 1)$$

$$Gl = (2 - 1)(3 - 1)$$

$$Gl = 1 * 2$$

$$Gl = 2$$

Entonces tenemos que los Gl =2; y el nivel de significancia = 0,05; en la tabla H de distribución de Chi cuadrado que equivale a 5.9915

Tabla N° 23 Aplicación de la formula

CHI CUADRADO				
O	E	O-E	(O-E) 2	(O-E) 2 E
8	5.5	2.5	6.25	1.13636364
10	7	3	9	1.28571429
2	7.5	-5.5	30.25	4.03333333
3	5.5	-2.5	6.25	1.13636364
4	7	-3	9	1.28571429
13	7.5	5.5	30.25	4.03333333
40	40		X2	12.91

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

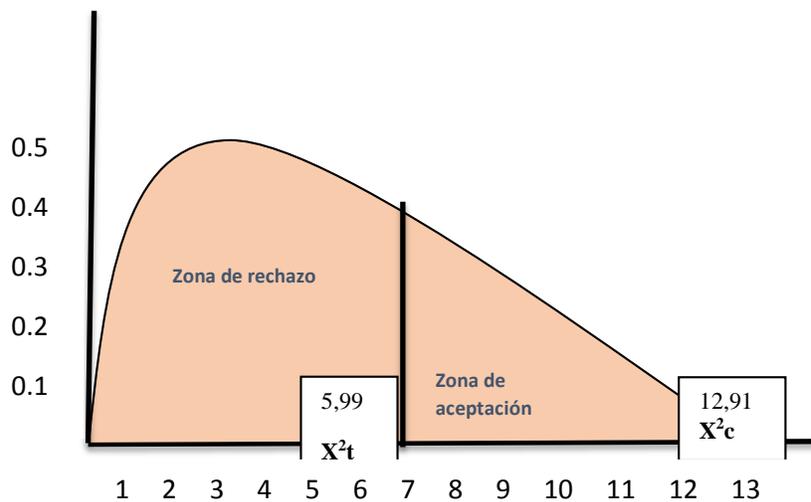


Gráfico N° 17 Grafico del Chi-cuadrado

Fuente: Encuesta
Elaborado por: El autor

4.2.6. Conclusión

Como $X^2_c = 12,91$ es mayor que $x^2_t = 5,9915$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna es decir que La implementación del liderazgo empresarial **SI** permitirá la continuidad de la empresa familiar en el sector de curtiembre de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez realizada la encuesta aplicada a las 20 empresas familiares en el sector de curtiembre de la ciudad de Ambato se concluye que:

Se determinó que el fundador es decir el líder de las empresas familiares no toma importancia a la planificación del continuismo de la empresa familiar lo que incide en una adecuada sucesión y así se evite la deserción del mercado en su sector.

Se ha encontrado que los fundadores no cambian de mentalidad y no aceptan el cambio oportuno dentro de su empresa es por eso que en la mayoría de los empresarios no aceptan nuevos proyectos que en muchos de los casos son innovadores y que permitan el crecimiento de la empresa familiar y el encuentro de nuevas oportunidades en el mercado.

Dentro de toda empresa ya sea familiar o no el cumplimiento de los objetivos es indispensable para lograr una eficiencia operacional cuyo cumplimiento será ideal para mantener satisfechos a los clientes externos de la empresa.

Se concluye que las empresas familiares en estudio no aplican modelos, estrategias o técnicas que ayuden a profesionalizar a la empresa y a través de ellos llevar un liderazgo empresarial adecuado y no manejarlo empíricamente como se lo ha venido haciendo.

Los empresarios del sector no manejan un modelo que permita lograr incentivar a los empleados a través de recompensas y reconocimientos de eficiencia y con ello se lograría el cumplimiento de los pedidos a tiempo.

Recomendaciones

Se recomienda que el fundador planifique a través de un documento legal la sucesión de su empresa ya que en el camino se puede dar eventos no planificados que inicie el problema de pérdida del mercado de la empresa.

El cambio de mentalidad del fundador en este mercado cambiante es indispensable por parte del fundador y al mismo tiempo aceptar los nuevos proyectos o ideas de sus colaboradores e ir planificando dentro de un periodo y así se puede dar oportunidad al crecimiento de los líderes de equipo o a los futuros líderes que se irán desarrollando dentro de la empresa.

Identificar los procesos que se puedan manejar bajo el trabajo en objetivos para poder realizar diferentes planes de recompensa.

Diseñar un modelo de liderazgo transaccional que permita incentivar al colaborador a través de estrategias, identificación de objetivos para evitar el manejo empírico en lo que respecta al manejo de la empresa y con ello plantear el modelo de cumplimiento de objetivos y la entrega de incentivos.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1 Datos informativos

6.1.1. Título

Modelo de liderazgo transaccional para mejorar la eficacia operacional y la continuidad de la empresa familiar taller artesanal de terminado de cuero América.

6.1.2. Institución ejecutora



“Taller artesanal de terminado de cuero América”

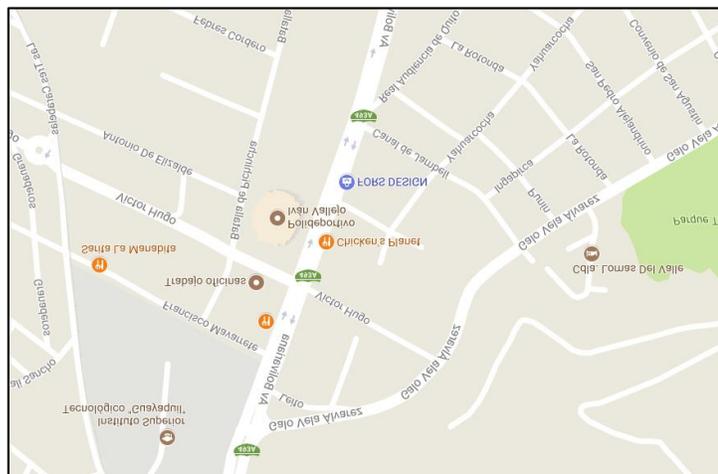
6.1.3. Beneficiarios

Empresario Familiar

Generaciones

6.1.4. Ubicación

Gráfico N° 18 Ubicación del taller artesanal de terminado de cuero América



Fuente: <https://www.google.com.ec/maps/place/Cetro+de+Exposiciones+PROA>

6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución

Julio 2017 – Diciembre 2017

6.1.6. Equipo técnico responsable

Sr. Roberto Guanina

6.1.7. El Costo

USD 350.00

6.2 Antecedentes de la propuesta

Taller Artesanal “América” dio su inicio en el año de 1987; una joven pareja emprendedora conformada por los señores Roberto Guanina y Luisa Yanzapanta, llenos de sueños y anhelos iniciaron un pequeño taller para brindar el servicio de secado de cuero.

Al ser operarios de un taller del sector, decidieron independizarse, para lo cual utilizaron implementos de segunda mano adquiridos a su antiguo empleador, con la experiencia obtenida dieron sus primeros pasos con éxito.

Ante la creciente demanda vieron la necesidad de ir incrementando la infraestructura y mano de obra, que para la época se lo hacía manualmente por medio de unos marcos de madera y clavos.

Así trascurrieron 10 años de arduo trabajo y se vieron en la obligación de incrementar su maquinaria, iniciando con una toggling cuyo sistema es de secado continuo permitiendo trabajar las 24 horas del día, llegando a tener una producción diaria de 1200 bandas.

Al mismo tiempo la empresa no cuenta con un plan de sucesión y un liderazgo adecuado que permita tener una continuidad en la empresa familiar, pero esta propuesta está más enfocada a empezar con el modelo de liderazgo transaccional que nunca se ha aplicado en el Taller Artesanal América.

6.3 Justificación

Después de haber analizado e interpretado los resultados de la encuesta se identificó algunas debilidades que las empresas del sector curtiembre tiene entre ellas el taller artesanal América.

El innovar en las empresas de este tipo que son familiares es continuo ya que son las que más se pierden con el pasar del tiempo, no identifican las fortalezas que tiene el mercado cambiante ni las nuevas tendencias para poder manejar una eficacia operacional, y que a través del liderazgo transaccional se va a lograr.

Al momento de responder el Fundador de la empresa Familiar las preguntas que van enfocadas con el liderazgo transaccional él está de acuerdo el cambiar su manera de trabajar con su personal de operaciones, y cambiar por la recompensas por que los colaboradores cumplan sus objetivos.

6.6 Fundamentación

Modelo de liderazgo

Es un comportamiento que se puede emular o aplicar en una situación determinada (Lussier & Achua, 2011).



Gráfico N° 19 Modelo de liderazgo

Fuente: (Cardona Labarga, 2004)

Liderazgo transaccional

Citado por (Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2013) El liderazgo transaccional se concentra principalmente en motivar a los trabajadores a través de una relación mediada por la posición que se tienen dentro de la organización (jefes a subordinados), se fundamenta en comportamientos contingentes basados en la claridad de las tareas que según sus resultados serán premiadas o castigadas (Bass, 1985; Bass y Avolio, 1994; Bass y Riggio, 2006).

Eficacia operacional

Tanto la eficacia operacional como la estrategia son esenciales para un desempeño superior, el que, después de todo, es la meta principal de todo negocio. No obstante, ambas funcionan de manera muy distinta. Una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales sólo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. Debe entregar mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor costo, o ambas cosas (Porter, 2011).

Diagnostico situacional FODA

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos (Ramírez Rojas, 2009).

Visión estratégica.-

La visión compartida crea una comunidad de intereses que impulsa y coloca nuevas oportunidades y retos. La declaración de misión requiere apoyo de gerentes internos o de personal externo. Se deben tomar decisiones sobre la mejor forma de comunicarla para que sea considerada como vínculo emocional (Fred R, 2013).

Delegar las funciones

La delegación como el acto o proceso por el cual una persona asigna una tarea o proyecto específico a otra, que se compromete a realizarla. Implica no sólo la transmisión de responsabilidad sino también la de la obligación de la ejecución de la misma manteniendo unos estándares previamente establecidos. Sin olvidar que delegar no significa abdicar, el directivo sigue teniendo la responsabilidad última y debe mantener el control y la autoridad (Carrasco, 2012).

Trabajo en equipo

Para tener la competencia de trabajo en equipo, no basta con tener los conocimientos de equipo, sino que tiene muchas más implicaciones. Cómo toda competencia, requiere de una transferencia, y es de vital importancia poder movilizar el conjunto de conocimientos que se han ido logrando a lo largo del tiempo para poderlos poner en práctica (Torrelles, et al., 2011).

Negociación con los colaboradores

Acciones	Las principales acciones que se deben llevar a cabo durante el proceso de negociación son: <ul style="list-style-type: none"> • Crear un libre flujo de información. • Tratar de reconocer y comprender las necesidades y objetivos reales de la contraparte. • Enfatizar los puntos en común entre las partes y minimizar las diferencias. • Buscar soluciones que cumplan las metas y objetivos de ambas partes.
Tácticas	Las principales tácticas recomendadas durante el proceso de negociación son: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y definir el problema de una forma mutuamente aceptable. • Transformar el problema en un objetivo identificando los obstáculos para cumplir el objetivo. • Despersonalizar el problema. • Identificar intereses y necesidades. • Generar alternativas de solución.
Terceros	Uno de los puntos de relevancia durante el proceso de negociación, es la posible intervención de terceros: <ul style="list-style-type: none"> • Agentes y representantes. • Negociaciones adicionales. • Equipos de negociadores. • Partes no representadas o audiencia. • Terceros.
Acuerdos	Finalmente, analizaremos los puntos relevantes con respecto a los acuerdos: <ul style="list-style-type: none"> • Crear opciones. • Expandir el pastel. • Intercambio de intereses. • Uso de compensaciones. • Reducir el costo del cumplimiento. • Encontrar una solución puente. • Generar soluciones alternativas. • Lluvia de ideas. • Grupo nominal. • Encuestas.

Gráfico N° 20 Negociación con los colaboradores

Fuente: (Iturbide, 2013)

Innovación

La innovación ha sido descrita y definida también en diferentes formas y sentidos. Es un término que conceptualmente pertenece a las ciencias sociales y que otras ciencias formales y fácticas, según Bunge (1989), han incorporado a sus conocimientos, al igual que otras disciplinas, y que no es precisamente una ciencia o tecnología, sino que es el resultado de ellas, y conjugada con la actitud creativa (Garzón Castrillón y Mares, 2013).

6.4 Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de liderazgo transaccional para mejorar la eficacia operacional y la continuidad de la empresa familiar taller artesanal América.

Objetivos específicos

- Obtener información para identificar la situación actual.
- Crear una visión estratégica y junto con ella planificar el continuismo de la empresa familiar.
- Delegar las funciones a los líderes de cada equipo de trabajo.
- Planificar los resultados que se quieren lograr a través de la identificación de procesos.
- Identificar si la persona es la adecuada para liderar.
- Comunicar y negociar con los colaboradores y a los miembros de la empresa familiar sobre los cambios que se van a realizar dentro de la empresa.
- Lograr el trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos.
- Innovar cada vez que sea necesario para adaptarse al mercado.

6.5 Análisis de factibilidad

Financiera

Es factible ya que el directivo principal de la empresa familiar está dispuesto a asumir con el costo de la propuesta y además con los costos que serán elevados debido a la compensación del cumplimiento de los objetivos.

Legal

Al momento de aplicar el cumplimiento de objetivos y a su vez las bonificaciones que tendrá el colaborador no se va en contra del Art 8. Del código de trabajo por lo que es factible esta propuesta.

Técnica

La propuesta necesita de recursos tecnológicos y por ser una de las empresas que poseen tecnología de punta permitirá a los colaboradores de la empresa utilizar las mismas para el cumplimiento de los objetivos.

Política

La empresa si ha implementado políticas de cumplimiento de los procesos, por lo que la propuesta que será implementada ayudara a que los mismos se cumplan.

De recursos Humanos

Los directivos de la empresa familiar: fundador y administradores de cada una de las áreas están dispuesta a colaborar con esta propuesta.

Sabiendo que quieren llegar a cumplir cada uno de los objetivos trazados en lo que se refiere a producción.

6.7. Metodología, Modelo operativo

Análisis de la situación actual a través del FODA

Tabla N° 24 F.O.D.A

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Personal Capacitado Técnico comprometido con la empresa Buena relación con los operarios. Buena relación calidad - precio Maquinara para terminados propia Relación directa con los clientes Maquinaria de última tecnología	Gente Joven Operarios con experiencia Capacitación Demanda creciente Nuevos mercados no centralizamos Tipos y colores innovadores de cuero
DEBILIDADES	AMENAZAS
Inadecuado plan de publicidad Mala calidad de materia prima Precios altos de químicos Inadecuado plan de publicidad Falta de canales de comunicación Inexistencia de modelos de liderazgo	Competencia desleal Inestabilidad política Cuero sintético Inestabilidad en precios de materia prima Fugas de personal a otras curtiembres Competencia de otros proveedores de cuero

Elaborado por: El autor

Visión estratégica de la empresa familiar

Misión

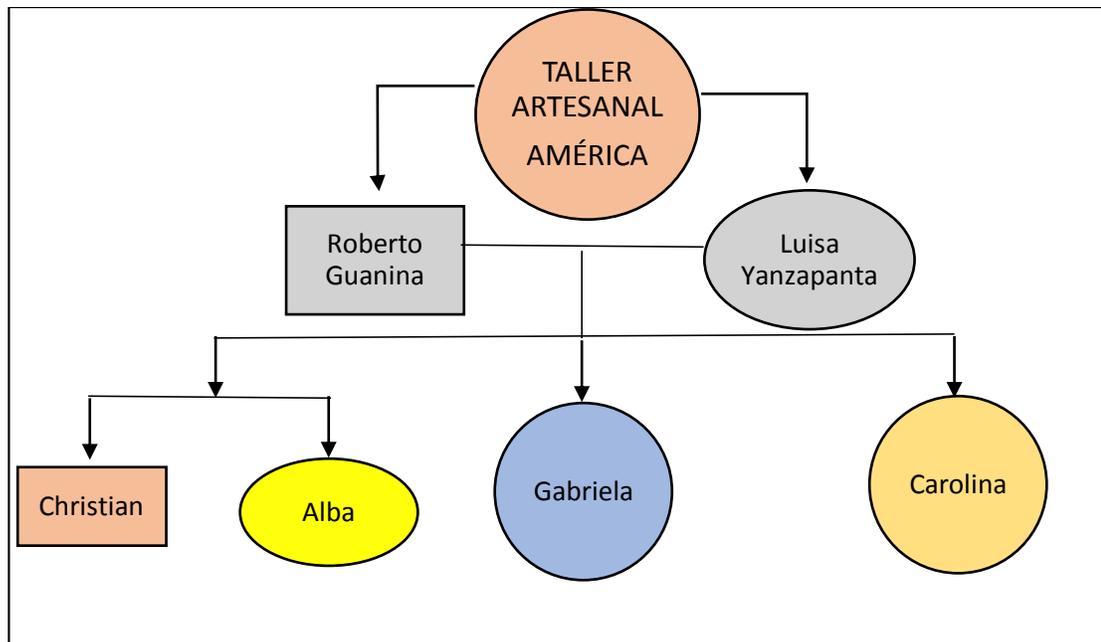
Brindar un servicio eficiente y de calidad, para los pequeños y grandes productores de cuero

Visión

Ser una empresa que brinde desarrollo local y que permanezca en el mercado por varias generaciones.

Planificación de la continuidad de la empresa

Identificar las personas que pueden ser el nuevo sucesor de la empresa



Elaborado por: El Autor

Fuente: Taller artesanal de terminado de cuero América

Análisis

Aunque el fundador no ha decidido retirarse del negocio la persona que le suceda para el Sr. Roberto Guanina es su primera hija Alba Guanina quien se ha inmiscuido dentro

del negocio por varios años, manejando la contabilidad y al Recurso humano y que además ha estudiado una carrera universitaria en el manejo de negocios en empresas familiares.

El más ideal en un futuro se propone al fundador de la empresa que se contrate un equipo que ayude con la transición y escoja al mejor, ya que la persona que lidere la empresa familiar.

Lo más adecuado es crear un Cronograma de sucesión.

Tabla N° 25 Cronograma

AÑOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Identificación del año de retiro									
Sucesión realizada									

Elaborado por: El autor

Funciones a los líderes de cada equipo de trabajo.

El líder deberá:

- ✓ Dirigir y orientar

Encabezar los procesos del Taller Artesanal, guiando a todo el personal a su cargo por el camino correcto y guiando al cumplimiento de los objetivos.

- ✓ Participar y delegar

El líder deberá participar en cada proyecto, proceso o tarea para que la motivación sea de todas las personas que se sientan identificados con su líder.

Deberá hacer entender al delegado en que consiste el trabajo, y si tiene alguna duda tendrá que aclarar y definir con precisión cualquier proceso.

✓ Consultar y decidir

Consultar con todo el equipo de trabajo para tomar la mejor decisión y evitar cometer errores.

Para la toma de decisiones deberá conocer los objetivos como también las condiciones actuales, con ello no habrá decisiones que perjudiquen a la empresa familiar.

✓ Prever y planificar

Deberá anticiparse a los acontecimientos venideros puede ser un problema con proveedores, con clientes, con colaboradores y tomar la mejor decisión en ese momento.

Al momento de planificar el líder deberá tener sus metas y objetivos trazados.

✓ Rendir cuentas

Indicará a todos los integrantes de la empresa familiar todas las acciones y resultados que ha realizado dentro de un periodo de tiempo.

✓ Gestionar

Deberá obtener los recursos necesarios para evitar que los procesos queden estancados en un cierto tiempo.

Identificación de procesos, metas, y bonificaciones.

1.- Identificar los niveles de los trabajadores.

Tabla N° 26 Niveles de los trabajadores

Trabajadores	Siglas	Producción	Premio_día
Supervisor	SUP	100%	2.50 USD
Líderes de equipo	LD	100%	2.00 USD
Obreros	OB	100%	1.50 USD

Elaborado por: El autor

2.- Procesos ejecutados en la Curtiduría

Tabla N° 27 Procesos

PROCESOS	Número de colaboradores	Unidades producidas	Producción al 100%	ENCARGADOS		
				SUP	LD	OB
Maquina desvenadora o escurridora	4	800 bandas	SI CUMPLE	X	X	X
Secado al vacío	3	400 bandas	SI CUMPLE		X	X
Molliza (Ablandar el cuero) 4 (horas)	2	1200 bandas	SI CUMPLE			X
Estacada	8	200 bandas	SI CUMPLE		X	X
Prensa (diferentes modelos)	4	600 bandas	SI CUMPLE		X	X
Maquina lijadora o gamuzadora	4	450 bandas	SI CUMPLE		X	X
Máquina pintadora	3	800 bandas	SI CUMPLE		X	X
Saranda (1 hora diaria)	1	1200 bandas	SI CUMPLE			X

Elaborado por: Verónica Hurtado

Para la aplicación de los bonos se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{Premio Día} = \frac{\text{Bandas trabajadas en el día} * \text{Valor premio}}{\text{Bandas trabajadas}}$$

Esta fórmula nos ayudara a calcular el premio diario de cada trabajador.

Lograr el trabajo en equipo

Liderazgo efectivo

En los grupos de trabajo se deberá encontrar una persona que pueda lograr motivar a su equipo de trabajo y sacar lo mejor de ellos.

Estructura y límites

Se fijara el número de las personas que trabajan en equipo y también los límites que tendrá que poner el líder desde un inicio para evitar malos entendidos.

Definición de objetivos y roles

Los objetivos que serán puestos a cada equipo siempre serán reales algo que la empresa pueda cumplir y no decepcionar a los empleados ya que eso sería desmotivador par el mismo.

Selección de integrantes

Cada equipo de trabajo será identificado con el trabajador y aptitudes para cada proceso de la curtiduría y así lograr un trabajo eficaz y lógicamente el cumplimiento de todos los objetivos trazados.

Generar compromiso en los empleados

El equipo debe conocer hacia dónde va la empresa y más cuando se trata de una empresa familiar.

Informar a los empleados de los cambios que se van a dar mediante los premios por objetivos a través de charlas.

1. Comunicar a los trabajadores la fecha y hora para la reunión.
2. Puntos a tratar en la charla.
3. Bienvenida a cargo del dueño de la empresa.
4. Informar a través de una presentación los premios que se van a dar.
5. Dar una explicación clara de cómo va a ser pagados los premios.
6. Informar que las metas se van a cumplir al 100%.
7. Informar sobre los líderes.

Innovar

La mejor manera de innovar dentro de la Empresa:

1. Crear nuevos espacios para el consumo.- Aceptar los nuevos proyectos creativos que sean originales de parte de los colaboradores que nos ayude a tener rentabilidad dentro de la empresa.

2. Centrarnos en la idea y no en las cifras

Después de hacer el estudio correspondiente empezar a planificar la idea de negocio y si está dentro de las necesidades del mercado plasmar la idea.

3. Ir más allá de la demanda existente

Fomentar la visión de la empresa en la cual se irán cumpliendo paso a paso cada proyecto planteado.

4. Asegurar la viabilidad de la propuesta y del modelo

Minimizar riesgos y hacer un estudio para identificar la viabilidad.

6.8 Administración

La responsabilidad directa de la ejecución de la propuesta será del Gerente General Roberto Guanina quien delegará a los líderes de cada equipo de trabajo.

La persona que le ayudara con esta ejecución será la Ing. Alba Guanina que es la contadora y su primera hija.

6.9 Previsión de la evaluación

Tabla N° 28 Previsión de la evaluación

Preguntas básicas	Explicación
¿Qué evaluar?	El cumplimiento de metas
¿Por qué evaluar?	Para hacer que se cumplan los objetivos empresariales.
¿Para qué evaluar?	Para cumplir con la visión de la empresa.
¿Quién evalúa?	El encargado del personal
¿Cuándo evaluar?	Evaluar el primer mes de la implementación de la propuesta.
¿Cómo evaluar?	Mediante un informe de cada trabajador.
¿Con que evaluar?	Indicadores de desempeño

Elaborado por: Verónica Hurtado (2017).

4.3 Bibliografía

- Bernal, M. C. (19 de 10 de 2015). *CNN*. Obtenido de <http://cnnespanol.cnn.com/2015/10/19/el-liderazgo-que-necesita-america-latina/#0>
- Brenes, E., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, pg. 280–285.
- Cardona Labarga, J. M. (2004). Que modelo de liderazgo utilizar en la formación y desarrollo de directivos.
- Carrasco, I. (03 de 2012). *El arte de la delegación I* . Obtenido de Hablemos de liderazgo : <http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com/2012/03/el-arte-de-la-delegacion-i.html>
- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. . *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, , 39.
- Contreras Torres, F., Pedraza Ortiz, J. E., & Mejía Restrepo, X. (2015). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 15-37.
- Cruz Chimal, J., & Jiménez Pérez, V. (2013). *Proceso administrativo, planeación, organización, dirección y control*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/08/10proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control>
- Discua Cruz, A., & Hamilton, E. (2012). Understanding entrepreneurial cultures in family businesses: A study of family entrepreneurial teams in Honduras. *Journal of Family Business Strategy*, , 147–161.
- Figuroa Soledispa, M. L. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. *Humanidades Médicas*, 1727-8120.

- Framil, L., & Ovanessoff, A. (14 de 06 de 2016). *World Economic Forum*. Obtenido de <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/06/que-pueden-hacer-los-lideres-de-america-latina-para-que-la-region-sea-mas-innovadora-addfd97f-ff68-460a-9edc-3b8daad245f5/>
- Fred R, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031.
- Fred R, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/2096/2098>
- Garzón Castrillón, M. A., & Mares, A. I. (2013). Innovación empresarial, difusión, definiciones y tipología. una revisión de literatura. *Revista Dimensión Empresarial*, 45-60.
- Gómez, G. (31 de 10 de 2006). *Dinero*. Obtenido de Tipologías de empresas familiares: <http://www.dinero.com/pais/articulo/tipologias-empresas-familiares/38150>
- González Millán, J., & Parra Penagos, C. (2013). Caracterización de la cultura organizacional Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión*, 40-57.
- González Simón, M., & Galder Guenaga, G. (2015). Poder y liderazgo en las organizaciones: conceptos, mecanismos, tácticas y resultados. *Economía y Empresa*, 62-71.
- Hernández, M., Cantín, S., Nuria, L., & Rodríguez, M. (2009). *Estudio de Encuestas*. Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf
- Herrera Vaca, K. M., & Torres Espinoza, k. (2015). Liderazgo y Comportamiento Empresarial para un mejor desarrollo del ecuador. *Liderazgo y*

Comportamiento Empresarial para un mejor desarrollo del Ecuador. Machala, El oro, Ecuador.

Hill, C., & Gareth, J. (2009). *Administración Estratégica*. México: Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana Reg. Núm. 736.

Iturbide. (2013). *Pasos para una negociación exitosa*. Obtenido de ftp://sata.ruv.itesm.mx/portalesTE/Portales/Proyectos/3220_BienvenidaAltoDesepeño/materiales/v2/HD163.pdf

Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Mexico: Edamsa impresiones.

Maduro, L. (2014). Claves para la empresa familiar. *Líderes*.

Maldonado, P. (2017). Sustentabilidad, liderazgo e innovación marcan el camino. *Líderes*.

Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 166–181.

Molina Alfaro, C., & Rumie Castañón, E. (2013). Profesionalización del gobierno corporativo de 50 empresas familiares pequeñas y medianas de las provincias de marga- marga y Valparaíso. *Tesis publicada. Pontifica universidad católica de valparaiso*.

Morales, O. (2016). Cultura organizacional y liderazgo en empresas familiares latinoamericanas. *Análisis y Opinión*.

Morán, M. R. (06 de 05 de 2015). *Liderazgo y negociaciones: ¿El buen negociador nace o se hace?* Obtenido de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/05/06/liderazgo-y-negociaciones-el-buen-negociador-nace-o-se-hace/>

- Oleas, J. (Marzo de 2011). Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES. Flacso Ecuador.
- Ortiz, R. A. (2010). El liderazgo empresarial para a innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad & Empresa*, 62-91.
- Ottorino, O. (2003). *Empresas Familiares*. Mar de plata.
- Pazmiño Solys, G. A., Morales, M. B., & Gallardo Medina, W. M. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso pymes de la provincia de tungurahua - ecuador. *Revista PUCE.ISSN 1390-7719. n. 103*, 355-369.
- Perez, L. (2011). Harvard Deusto. *Retos directivos liderazgo empresarial*, 11-33.
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*.
- Quispe Parí, D. J., & Sánchez Mamani, G. (2011). Encuestas y entrevistas en investigación científica. *Revista de Actualización Clínica* , 2304-3768.
- Ramírez Peña, A. (09 de 07 de 2015). *El tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16069595>
- Ramírez Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Académico del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana*, 54-61.
- Remache Recio, M. (2016). *Liderazgo responsable, el papel del directivo en el impulso de la RSC*. España: Cuadernos de la Cátedra "La Caixa" de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo, IESE.
- Robbins, S. P., Coulter, M. K., Enríquez, L. F., & Ramírez, V. D. (2010). *Administración*. Pearson educación.
- Rubio Mahecha, L. M., & Sánchez Calderón, M. (2013). *Liderazgo y poder "liderazgo transformador, bienestar y perdurabilidad empresarial: estudio grupo*

bolívar". Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4492/1020757629-2013.pdf>

Rueda Galvis, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Visión del futuro*, pg. 1-18.

Ruiz Chaves, G. I. (2011). Liderazgo ético en la empresa: opción o necesidad. *Liderazgo ético en la gerencia*, pg. 250-262.

Salazar, G. (05 de 11 de 2008). *La empresa familiar*. Obtenido de Todo sobre el estudio de las Familias Empresarias y la Continuidad del Patrimonio y el Legado Familiar.: <http://laempresafamiliar.blogspot.com/2008/11/los-protagonistas-del-modelo-de-los.html>

Sánchez, M., & Vecchio, F. (2009). GT Gestión de la Comunicación en la Organización: Identidad e Imagen Corporativa. En *Liderazgo para la Comunicación Eficaz de la Responsabilidad*.

Santacruz, J. (06 de 01 de 2012). *Poder Personal*. Obtenido de <http://poder-personal.blogspot.com/2012/01/el-poder-de-la-filosofia-personal-en-el.html>

Santamaría, E., & Pico, F. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, pg. 66-73.

Santos Cougil, J. C. (13 de 09 de 2011). *Liderazgo*. Obtenido de <http://liredazgo.blogspot.com/2011/09/las-6-formas-de-poder.html>

Santos Cougil, J. C. (09 de 08 de 2011). *Negocio familiar, el modelo de los tres círculos*. Obtenido de <http://ciclog.blogspot.com/2011/08/negocio-familiar-el-modelo-de-los-tres.html>

- Schatsky, D., & Schwartz, J. (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano 2015: Liderando en el nuevo mundo del trabajo*. Nueva York: Deloitte University Press.
- Soto Gajardo, E. A. (2015). Liderazgo en la empresa privada venezolana del siglo xxi. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 107-127.
- Soto Maciel, A. (2013). The family business in Mexico. Current status of research. *Administración*, pg. 135-171.
- Telles, M. (2015). El Coaching Organizacional. *Universidad "Rafael María Baral"*.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., París, G., & Cela, J. M. (2011). COMPETENCIA DE TRABAJO EN EQUIPO: DEFINICIÓN Y CATEGORIZACIÓN. *Profesorado. revista de currículum y formación de profesorado.*, 329-344.
- Torres Hernández, Z. (2014). *Fundamentos de administración. Principios básicos* (Segunda Edición ed.). México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 2016, de <http://www.editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074386196.pdf>
- Wang, Y. (2013). The 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management. *Study on the Relationship*, 1409-1415.
- Zurita Herdoíza, G. M. (11 de Mayo de 2016). Análisis descriptivo de la sustentabilidad económica, social y ambiental de la industria del cuero del Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador.

4.4 Anexos



JUNTA PROVINCIAL DE DEFENSA DEL ARTESANO DE TUNGURAHUA

Ambato, 27 de octubre del 2016

CERTIFICACION

A quién interese:

La Junta Provincial de Defensa del Artesano de Tungurahua Certifica: que la presente información adjunta reposa en los archivos de esta Institución.

Puede el interesado hacer uso del presente como bien estime conveniente.

Atentamente,


Lcda. Eliana Allo
Técnica Provincial
JPTA-TUNGURAHUA



AV. 12 DE NOVIEMBRE Y MERA

TELF. 023931150 Ext. 3300



JUNTA PROVINCIAL DE DEFENSA DEL ARTESANO DE TUNGURAHUA

LISTA DE ARTESANOS CALIFICADOS EN LA JUNTA PROVINCIAL DE DEFENSA DEL ARTESANO DE TUNGURAHUA 2016 EN EL CANTON AMBATO EN LA RAMA DE CURTIDURÍA

	NOMBRE COMPLETO	CEDULA	EMAIL	TELEFONO
1	JUAN YANZAPANTA TISALEMA	1802599009	chobymami@hotmail.com	03 240-8941 / 099 096-3933
2	WILLIAM GIOVANNI FLORES PILATAXI	1803601606	giovanniflores81@hotmail	03 245-1976 / 099 067-7048
3	ELVIA ANGELICA MOPOSITA	1801753110	emoposita19@yahoo.es	03 285-5508 / 099 821-6797
4	MARIA CARMELINA YANZAPANTA	1802696698	mariaarmelina180@gmail	03 240-8922 / 098 733-3561
5	NELSON ALCIBAR YANZAPANTA	1801904390	nelsonyanzapanta@gmail.	03 240-8688 / 099 505-8889
6	NELSON GUILLERMO PULLUTASIC	1803954732	ximenamoposita@gmail.com	03 2445231 / 0984359764
7	HILDA LUCIA SOLIS	1803745841	solis.lucia@yahoo.es	
8	GUILLERMO FABIAN HIDALDO	1801405968	fabianhidalgo2001@yahoo.co	
9	LUIS HUMBERTO SAILEMA MASAQUIZA	1801824085	luisumbertosallema@gmail.co	
10	HORLANDO SAILEMA TROYA	1802531697	stroya@hotmailcom	03 2754037
11	LILIANA AURORA NUÑEZ CASTRO	1804057535	lilianacastro68@hotmail.com	
12	ALEX ROBERTO GUANINA	1802275163	albagy_21@hotmail.com	032408878 / 0987578078
13	ANGEL PILLA CULQUI	1802096220	chobymami@hotmail.com	998984593
14	VINICIO LASCANO	1801840214	vinicur@gmail.com	03 2405914 / 0989735294
15	GERMAN EDUARDO LEMA	501841183	germanlemaruiz@hotmail.com	03 2854036 / 0985900819
16	MERCEDES ESPIN	1802233906	mercedes_espin@hotmail.com	03 2413005
17	GUILLERMO MANUEL GORDILLO	1801368856	teneria_inca@gmail.com	03 2856871
18	JOSE AGUSTO LAURA	1801573153	diana_made07@hotmail.com	03 2856027
19	LUIS GONZALO NUÑEZ	1800879213	curtiduriapalhua@gmail.com	03 2748686 / 0985780481
20	FARIMA MARICELA YANZAPANTA	1804516084	albagy_21@hotmail.com	9956663188

AV. 12 DE NOVIEMBRE Y MERA

TELF. 023931150 Ext. 3302



ENCUESTA
UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS FAMILIARES
ENCUESTA SOBRE EL LIDERAZGO EMPRESARIAL Y SU IMPACTO EN LA CONTINUIDAD DE LA
EMPRESA FAMILIAR EN EL SECTOR DE CURTIEMBRE DE LA CIUDAD DE AMBATO.



- 1.- ¿Usted, ha planificado la sucesión para asegurar la continuidad en la empresa?
Siempre
Casi siempre
Nunca
- 2.- ¿Cada cuánto planifica los cambios de los diferentes líderes dentro de su empresa?
Semestral
Anual
Mayor a 2 años
- 3.- ¿Ha rechazado propuestas de sus colaboradores, por miedo al Cambio?
Siempre
Casi siempre
Nunca
- 4.- ¿Estaría dispuesto a que algún familiar directo ocupe un puesto de gerencia, si se han capacitado?
Siempre
Casi siempre
Nunca
- 5.- ¿Para tener éxito en la empresa utiliza habilidades técnicas de liderazgo o de experiencia?
Técnicas
Experiencia
- 6.- ¿Si existe algún problema dentro de la empresa, sus decisiones fueron acertadas?
Siempre
Casi siempre
Nunca
- 7.- ¿Los proyectos planteados bajo su dirección fueron exitosos?
Siempre
Casi siempre
Nunca
- 8.- ¿Bajo su criterio, para obtener eficiencia en su empresa, ha aplicado alguna técnica, estrategia o modelo?
Siempre
Casi siempre
Nunca
- 9.- ¿Le gustaría establecer objetivos para cada trabajador de su empresa familiar?
Siempre
Casi siempre
Nunca
- 10.- ¿Estaría dispuesto a aplicar un modelo de recompensas por el trabajo que realicen sus trabajadores?
Si
No
- 11.- ¿Qué tipo de recompensas estaría dispuesto a dar a sus colaboradores?
Bono
Reconocimiento
Asenso
- 12.- ¿En el caso de que sus trabajadores no consigan las metas plateadas, aplicara una acción correctiva para mejorar el rendimiento?
Siempre
Casi siempre
Nunca

Gracias por su colaboración