

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

### MAESTRÍA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO COHORTE 2017

---

**TEMA:** “Influencia del liderazgo en la toma de decisiones en niveles jerárquicos medios en empresas familiares de la ciudad de Ambato”

---

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

**Autora:** Psicóloga Deisy Gabriela Quinteros Urquizo

**Directora:** Licenciada Pilar Lorena Rivera Badillo, PHD.

Ambato – Ecuador

2020

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

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Ingeniero Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA., e integrado por los señores: Ingeniera María Dolores Guamán Guevara Magíster e Ingeniero Víctor Hugo Córdova Aldás, PhD., designados por la Unidad Académica de Titulación de Posgrados de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “Influencia del liderazgo en la toma de decisiones en niveles jerárquicos medios en empresas familiares de la ciudad de Ambato”, elaborado y presentado por la señorita Psicóloga Deisy Gabriela Quinteros Urquizo, para optar por el Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
*Ing. Santiago Xavier Peñaherrera Zambrano, MBA.*

**Presidente y Miembro del Tribunal**

-----  
*Ing. María Dolores Guamán Guevara, Mg.*

**Miembro del Tribunal**



-----  
*Ing. Víctor Hugo Córdova Aldás, PhD.*

**Miembro del Tribunal**

## **AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Titulación, presentado con el tema: “Influencia del liderazgo en la toma de decisiones en niveles jerárquicos medios en empresas familiares de la ciudad de Ambato”, le corresponde exclusivamente a la Psicóloga Deisy Gabriela Quinteros Urquizo, Autora bajo la Dirección de Licenciada Pilar Lorena Rivera Badillo, PHD, directora del Trabajo de Titulación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
*Psicóloga Deisy Gabriela Quinteros Urquizo*

*C.C.:1804280897*

**AUTORA**

-----  
*Licenciada, Pilar Lorena Rivera Badillo, PhD.*

*C.C.: 0912139136*

**DIRECTORA**

## **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.

-----  
*Psicóloga Deisy Gabriela Quinteros Urquiza*  
*C.C.:1804280897*

## ÍNDICE GENERAL

A LA UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS .....	ii
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
DEDICATORIA .....	ixx
AGRADECIMIENTO .....	x
RESUMEN EJECUTIVO .....	xi
EXECUTIVE SUMMARY.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	66
<b>1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO .....</b>	<b>4</b>
2.1. Área de conocimiento .....	4
2.2. Líneas de investigación.....	4
<b>3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....</b>	<b>4</b>
3.1. Tiempo de ejecución.....	4
3.2. Financiamiento.....	4
3.3. Autor/es.....	5
<b>4. DESCRIPCIÓN DETALLADA.....</b>	<b>5</b>
4.1. Definición del problema de la investigación .....	5
4.2. Objetivos de la investigación.....	8
4.3. Justificación de la investigación .....	8
4.4. Marco teórico referencial.....	10
4.4.1. Administración de Empresas .....	10
4.4.2. Empresas Familiares .....	11
4.4.3. Liderazgo.....	14
4.4.4. Factores del Liderazgo .....	15
4.4.5. Estilos de Liderazgo.....	17
4.4.5.1. Estilo autoritario transaccional.....	18

4.4.5.2. Estilo transformacional .....	19
4.4.5.3. Liderazgo Situacional.....	20
4.4.6. Liderazgo Gerencial .....	21
4.4.7. Toma de decisiones .....	23
4.4.8. Gobierno Corporativo .....	26
4.4.9. Planificación Estratégica.....	28
4.5. Metodología.....	30
4.5.1 Enfoque de la Investigación .....	30
4.5.2 Diseño de la investigación .....	30
4.5.3. Tipo de Investigación.....	30
4.5.4. Nivel de la Investigación.....	30
<b>5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>31</b>
5.1. Técnicas e Instrumentos.....	31
5.2. Población y Muestra .....	32
5.3. Análisis e Interpretación de Resultados.....	33
5.3.1 Datos Sociodemográficos .....	33
5.3.1.1. Nivel de Educación de los encuestados .....	34
5.3.1.2. Cargos .....	34
5.3.1.3. Tamaño de la empresa.....	35
5.3.1.4. Edad de la muestra .....	36
5.3.2. Análisis de Estilos de Liderazgo .....	37
5.3.3. Correlación entre el liderazgo y toma de decisiones.....	40
5.3.4. Relación del Liderazgo orientado a las personas con la toma de decisiones. .....	42
5.3.5. Relación del Liderazgo orientado a las tareas con la toma de decisiones. .....	45
5.3.6. Características más influyentes en el Test de Estilos de Liderazgo de Blake & Mouton.....	47
5.3.7. Protocolo de Administración de Decisiones y Competencias de la Familia en Empresas Familiares.....	49
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>50</b>
<b>7. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>51</b>
<b>8. REFERENCIAS CITADAS .....</b>	<b>52</b>

**9. ANEXOS** ..... 61

    9.1. Anexo A..... 61

    9.2. Anexo B ..... 66

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Presupuesto .....	4
Tabla 2: Estilos de Liderazgo.....	18
Tabla 3: Estilos de Liderazgo. Factores y Dimensiones Relacionadas.....	21
Tabla 4: Estadística de Fiabilidad .....	32
Tabla 5: Muestra .....	33
Tabla 6: Relación del Liderazgo con la Toma de Decisiones en Temas Estratégicos	41
Tabla 7: Relación del Liderazgo Orientado a la Gente/Relaciones y Toma de Decisiones .....	43
Tabla 8: Relación del Liderazgo Orientado a Tareas con la Toma de Decisiones ....	46
<b>GRÁFICOS</b>	
Gráfico 1: Formación Académica .....	34
Gráfico 2: Grupo Ocupacional .....	35
Gráfico 3: Tipo de Empresas Medianas .....	36
Gráfico 4: Edad de Encuestados .....	37
Gráfico 5: Tipo de Liderazgo .....	38
Gráfico 6: Rejilla Gerencial de Blake y Mouton .....	39
Gráfico 7: Características del Estilo de Liderazgo.....	48



## DEDICATORIA

*A mis padres Amados Duarte y Yoly, mi gran soporte, son ustedes el pilar fundamental de mi vida entera.*

*A mis hermanas Any y LLomy, mi ejemplo de superación y esfuerzo.*

## AGRADECIMIENTO

*Con mucho cariño agradezco a Dios y a la Virgen por su infinita bondad, por darme fortaleza y sabiduría para cumplir una meta más, y porque estoy cien por ciento segura que siempre estarán bendiciendo mis pasos.*

*A mis Padres, Duarte y Yoly, gracias por estar siempre a mi lado, por su apoyo incondicional, por darme las herramientas para crecer y cumplir todas mis metas.*

*A mis hermanas Any y Llomy que con su infinito amor y paciencia siempre me están apoyando para lograr mis objetivos.*

*A Darwin mi soporte compañía y apoyo para lograr mis objetivos.*

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

**TEMA:** “Influencia del liderazgo en la toma de decisiones en niveles jerárquicos medios en empresas familiares de la ciudad de Ambato”

**AUTORA:** *Psicóloga Deisy Gabriela Quinteros Urquiza*

**DIRECTOR:** *Licenciada, Pilar Lorena Rivera Badillo, PhD.*

**FECHA:** *31 de Marzo de 2020*

**RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad la influencia del liderazgo en la toma de decisiones es un factor determinante en la gestión de las compañías, sin embargo, esta relación es importancia en las empresas familiares, el objetivo de la investigación es examinar los estilos de liderazgo que influyen en la toma de decisiones en niveles jerárquicos medios de las empresas familiares de la ciudad de Ambato.

La investigación contó con la participación muestral de 117 jefes departamentales de empresas comerciales familiares medianas en la ciudad de Ambato, donde el 66% de las empresas cuentan con 50 y 99 empleados, el promedio de edad de los jefes encuestados es 36 años, su nivel de escolaridad mayoritario es educación superior con el 68%, y la mayor parte de los encuestados pertenece a la cadena de valor con el 53%.

Para este efecto a través de la investigación descriptiva correlacional, se determinó que el estilo de liderazgo de niveles jerárquicos medios es un liderazgo de equipo caracterizado por ser bueno en tareas y trato con personas, el Test de Estilos de Liderazgo de Blake & Mouton reveló también una ligera orientación al cumplimiento de tareas al alcanzar 7,59 puntos promedio, respecto a los 9 puntos de mayor escala dentro de la rejilla gerencial.

La correlación entre los estilos de liderazgo y la toma de decisiones se realizó a través de Spearman. En esta relación se encontró evidencia estadística importante respecto al tema del estudio, es así que el estilo de liderazgo orientado a las personas mostró estar muy relacionado con las características de empoderamiento, desarrollo de equipos de trabajo, creatividad, participación de colaboradores y capacidad de desarrollo de talentos con el cumplimiento de resultados al momento de tomar decisiones.

Por otra parte, el estilo de liderazgo orientado a tareas relacionó fuertemente en sus características de aprendizaje continuo, cooperación, planificación y orden, cuidado a los detalles, capacidad de análisis y, seguimiento y monitoreo con el cumplimiento de resultados al momento de tomar decisiones; curiosamente los datos muestran que ninguno de los estilos de liderazgo correlacionó con temas estratégicos al momento de tomar decisiones lo que sugiere que los líderes encuestados no participan en la definición de estrategias o no encuentran la manera de trabajar estos temas dentro de su equipo de trabajo.

**DESCRIPTORES:** LIDERAZGO, FACTORES DEL LIDERAZGO, ESTILOS DE LIDERAZGO, LIDERAZGO ORIENTADO A LAS PERSONAS, LIDERAZGO ORIENTADO A LOS RESULTADOS, LIDERAZGO GERENCIAL, TOMA DE DECISIONES, PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA, EMPRESAS FAMILIARES, GOBIERNO CORPORATIVO.

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

**TEMA:** “Influencia del liderazgo en la toma de decisiones en niveles jerárquicos medios en empresas familiares de la ciudad de Ambato”

**AUTHOR:** *Psicóloga Deisy Gabriela Quinteros Urquiza*

**DIRECTED BY:** *Licenciada, Pilar Lorena Rivera Badillo, PhD.*

**DATE:** *March 31, 2020*

**EXECUTIVE SUMMARY**

Currently the influence of leadership in decision-making is a determining factor in the management of companies, however, this relationship is important in family businesses, the objective of the research is to examine the leadership styles that influence the decision-making at middle hierarchical levels of family businesses in the city of Ambato.

The research had the sample participation of 117 departmental heads of medium-sized family business companies in the city of Ambato, where 66% of the companies have 50 and 99 employees, the average age of the heads surveyed is 36 years, their level of schooling is higher education with 68%, and the majority of respondents belong to the value chain with 53%.

For this effect, through the correlational descriptive research, it was determined that the leadership style of middle hierarchical levels is a team leadership characterized by being good at tasks and dealing with people, the Blake & Mouton Leadership Styles Test also revealed a slight orientation to the fulfillment of tasks when reaching 7.59 points average, with respect to the 9 points of greater scale within the management grid.

The correlation between leadership styles and decision making was made through Spearman. In this relationship, important statistical evidence was found regarding the subject of the study. Thus, the style of leadership oriented to people was closely related to the characteristics of empowerment, team development, creativity, employee participation and development capacity. of talents with the fulfillment of results when making decisions.

On the other hand, the style of task-oriented leadership strongly related in its characteristics of continuous learning, cooperation, planning and order, attention to detail, capacity for analysis and, follow-up and monitoring with the fulfillment of results when making decisions; curiously, the data shows that none of the leadership styles correlated with strategic issues when making decisions, which suggests that the surveyed leaders do not participate in the definition of strategies or find a way to work on these issues within their work team.

**KEYWORDS:** LEADERSHIP, LEADERSHIP FACTORS, LEADERSHIP STYLES, PEOPLE-ORIENTED LEADERSHIP, RESULTS-ORIENTED LEADERSHIP, MANAGEMENT LEADERSHIP, STRATEGIC PLANNING, FAMILY BUSINESSES, GOVERNMENT.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares, son las grandes empleadoras del mundo, en la ciudad de Ambato representan el 94.5% de participación, este importante porcentaje despierta el interés por estudiar la influencia del liderazgo en la toma de decisiones, y en el caso de este trabajo se investiga esta influencia en los niveles jerárquicos medios de empresas comerciales de la ciudad de Ambato.

Para desarrollar esta investigación se plantearon como objetivos describir los estilos de liderazgo de líderes en cargos intermedios, identificar los estilos de liderazgo que influyen en el éxito de las empresas familiares, analizar el grado de influencia de los estilos de liderazgo en la toma de decisiones y finalmente elaborar un esquema de protocolo de administración de decisiones y competencias de la familia dentro de empresas familiares.

En la base bibliográfica de la presente investigación se han detallado tres estilos de liderazgo referentes: el estilo de liderazgo transaccional autoritario caracterizado por su alto interés en cumplir tareas y resultados a través del seguimiento continuo; el liderazgo transformacional que se caracteriza por manejar relaciones y empoderar a la gente y finalmente el liderazgo situacional, que se define como una fusión de los dos estilos de liderazgo caracterizado por la orientación a resultados y la gente conforme la situación lo amerite.

En la metodología se definió una investigación de tipo descriptiva correlacional donde se aplicó dos instrumentos: el Test de Estilos de Liderazgo de Blake & Mouton y una encuesta de Toma de Decisiones dirigida al grupo muestral comprendido por jefes departamentales de empresas comerciales familiares de la ciudad de Ambato; por los resultados obtenidos se determinó los estilos de liderazgo y la relación de sus características.

Finalmente, a través del entendimiento de las necesidades de las empresas se elabora un protocolo de administración y competencias de la familia, mismo que detalla un

grupo de políticas destinada a delimitar la participación de la familia en la gestión de la empresa, propiciando ambiente de profesionalización.

Posteriormente como resultado de toda esta investigación, se define un grupo de conclusiones y recomendaciones, basadas en los resultados y relaciones existentes en la investigación.



## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**CEO'S:** Chief Executive Officer, (en su denominación en idioma inglés) o Director Ejecutivo, Consejero Delegado, Presidente Ejecutivo o Principal Oficial Ejecutivo de una organización.

**COACHING:** Método de enseñanza, caracterizado por un acompañamiento de la persona, a través de entrenamientos para alcanzar mejoras en el desempeño personal. En ese proceso siempre existirá un entrenador y un cliente.

**CODIGOS CORPORATIVOS:** Reglamentos e instructivos propios de las empresas familiares, formulados para solucionar conflictos de interés entre la organización y la familia.

**COERCITIVO:** Estrategia empresarial que busca el cambio en el personal, ejercido a través de la presión para el cumplimiento de objetivos o conductas.

**INFLUENCIA ASCENDENTE:** Poder que un líder organizacional desarrolla para influir en personas con mayor, autoridad o jerarquía, a través de la aplicación de competencias y conocimientos para conseguir los objetivos propuestos.

**MENTORING:** Proceso de acompañamientos, donde interactúan fuertemente un experto y un joven trabajador con potencial, durante el tiempo de interacción el entrenado aprende y perfecciona sus resultados a través del constante soporte del mentor.

**SUCESIÓN:** Proceso empresarial, donde se sustituye la administración de un cargo o función de relevancia de la organización a una nueva persona, a través de la delegación progresiva de autoridad en el sucesor.

## **1. TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Influencia del liderazgo en la toma de decisiones en niveles jerárquicos medios en empresas familiares de la ciudad de Ambato

## **2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA DE POSGRADO**

### **2.1. Área de conocimiento**

Educación comercial y administración.

Administración de personal

### **2.2. Líneas de investigación**

Desarrollo territorial y empresarial.

## **3. INFORMACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **3.1. Tiempo de ejecución**

**Fecha de Inicio:** enero 2019.

**Fecha Fin:** abril 2020.

### **3.2. Financiamiento**

**Tabla 1. Presupuesto**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO</b>
Derechos del proyecto	\$100.00
Análisis Estadístico	\$130.00
Impresiones y fotocopias	\$200.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$430.00</b>

Elaborado por: Autoría propia

### **3.3. Autor/es**

**Nombre:** Quinteros Urquizo Deisy Gabriela  
**Grado académico:** Psicóloga  
**Teléfono:** 0995332616 - 032878024  
**Correo electrónico:** gaby2187\_quinteros@hotmail.com

**Nombre:** Pilar Lorena Rivera Badillo  
**Grado académico:** Doctora  
**Teléfono:** 0992838230  
**Correo electrónico:** pl.rivera@uta.edu.ec

## **4. DESCRIPCIÓN DETALLADA**

### **4.1. Definición del problema de la investigación**

El liderazgo es un factor determinante dentro de las organizaciones y se ha estudiado desde distintas perspectivas para evaluar su influencia. Las empresas familiares como organizaciones predominantes en el ambiente laboral son el foco de varios estudios, por tanto, la revisión bibliográfica especializada se constituye en la base de esta investigación para justificar la problemática motivo de estudio.

En una organización familiar, el líder es concebido inicialmente como un mentor, el idealista, quien guía los procesos y personas a través de las experiencias de éxito ya sea basado en su conocimiento formal o en su experticia empírica, generando altos niveles de cohesión y transmisión de valores y reglamentos que pretenderán ser transmitidos a las siguientes generaciones de líderes familiares (Sanchez, Maseda , & Erezuma, 2017).

Según Vallejo (2009) el liderazgo influye en el desarrollo de una organización y conforme la organización madura el liderazgo se va perfeccionado, es así que dentro de su primera y segunda generación generalmente se observa un liderazgo paternalista, mientras que en la tercera generación puede lograr un liderazgo más participativo. Finalmente, en las empresas que experimentan de la cuarta generación en adelante han

desarrollado competencias de liderazgo profesional transformacional cada vez más alejado de los líderes familiares y centrado en el desarrollo profesional.

En una investigación realizada en México por Quijano, Arguelles, Sahuí, & Magaña (2015), manifiestan que culturalmente la primera generación mantiene un tipo de liderazgo paternalista muy apegado a la visión de su fundador, pero también muestra que conforme aumentan los años dentro de una empresa familiar hay varios factores que influyen el estilo del liderazgo y la participación de ejecutivos no familiares dentro de la empresa; se estima que en las empresas familiares de segunda generación participarían los hijos como ejecutivos, aunque finalmente será el fundador el que tome las decisiones.

Sin embargo, ya empiezan a aparecer porcentajes menores (16,4%) de miembros familiares no interesados en pertenecer a la organización, abriendo la posibilidad de la participación de terceros en la toma de decisiones de la organización, debido a esto se identifica que ya en la segunda generación aparece un 20,8% de administradores no familiares tomando decisiones dentro de las organizaciones.

En el campo de las empresas familiares se detecta interés de los investigadores para analizar su alcance, esto dependerá de varios factores como, la participación de miembros familiares en la gestión, participación accionaria, el origen fundador, su paso generacional. (Diéguez, López, & Rojo, 2015).

Por otro lado, el análisis de las estrategias en las empresas familiares son interés de los investigadores. Una investigación realizada en Nueva York, Estados Unidos, en el año 2014, concluye que el desarrollo de las estrategias en las empresas familiares tiene dos puntos de vista importantes: el económico y el no económico, siendo determinantes para la toma de decisiones de los CEO's<sup>1</sup>, bajo este supuesto en una empresa familiar

---

CEO'S Chief Executive Officer, (en su denominación en idioma inglés) o Director Ejecutivo, Consejero Delegado, Presidente Ejecutivo o Principal Oficial Ejecutivo.

se puede ver que las decisiones no siempre están enmarcadas a alcanzar éxito económico sino también el no perder el control de la familia en la alta dirección (Kotlar, J., De Massis, A., Fang, H., & Frattini, 2014).

La ciudad de Ambato alberga una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas resultado de emprendimientos exitosos de familias ambateñas que ven crecer sus empresas y que necesitan de las herramientas necesarias para mejorar la posibilidad de supervivencia de las empresas familiares en la transición generacional.

Santamaria y Pico (2015) centra su investigación en el cantón Ambato, capital de la provincia de Tungurahua de Ecuador y recolecta datos importantes de las empresas familiares, entre sus hallazgos se evidencia que un 80% están lideradas por su fundador, el 18% atraviesan su segunda generación y de éstas sólo el 1,5% de ellas están ya administradas por miembros no familiares.

Lamentablemente estos números están relacionados con la esperanza de vida de las empresas familiares al pasar a una tercera generación, pues se estima que solo 0,4% lo logran, dato obtenido en relación al 5% de empresas con más de 33 años en el mercado. El liderazgo y su influencia son determinantes en este tipo de empresas y es inevitable encontrar crisis de liderazgo en empresas familiares en crecimiento, en donde deberá obligatoriamente transformar la administración empírica en una administración profesional, y la evidente delegación descentralizando decisiones y funciones entre sus colaboradores a través de grupos de trabajo integrados por miembros independientes a la familia y que gozarán de la confianza y visión del fundador.

Con los antecedentes expuestos, este estudio se centra en investigar si el liderazgo de mandos medios influye positiva o negativamente en la toma de decisiones en empresas familiares de la ciudad de Ambato.

## **4.2. Objetivos de la investigación**

### ***Objetivo general***

Examinar los estilos de liderazgo que influyen en la toma de decisiones en niveles jerárquicos medios de las empresas familiares de la ciudad de Ambato.

### ***Objetivos específicos***

- Describir los estilos de liderazgo que poseen los directivos de niveles jerárquicos medios de las empresas familiares.
- Identificar los estilos de liderazgo que influyen en el éxito de las empresas familiares de la ciudad de Ambato.
- Analizar el grado de influencia de los estilos de liderazgo en la toma de decisiones de los directivos de niveles jerárquicos medios de las empresas familiares.
- Elaborar un protocolo de administración de decisiones y competencias de la familia dentro de las empresas familiares.

## **4.3. Justificación de la investigación**

Las empresas familiares son el motor de la economía del mundo (Levin & Sarros, 2014), sin embargo, la esperanza de vida de este tipo de empresas disminuye con la sucesión de generación en generación (Miller, 2014).

Las empresas familiares emprenden nuevos negocios que son inicialmente liderados por un miembro de la familia (Van der Westhuizen & Garnett, 2014) que como fundador dejará el legado de su estilo de liderazgo en la cultura empresarial, en este sentido los niveles jerárquicos medios desarrollan conductas asociadas a la dependencia del liderazgo gerencial.

La sucesión de generación es inevitable, ningún fundador puede gobernar por siempre, y al jubilarse generalmente entregará su empresa a un miembro cercano de la familia que a pesar de tener el interés de mantener el negocio productivo, provocará cambios a nivel de estilo de liderazgo y cultura organizacional, que de alguna manera pueden desestabilizar la gestión, por lo cual estudiar el estilo de liderazgo de los niveles jerárquicos podría ayudar a que la gestión continúe con su ritmo de trabajo independientemente del líder familiar de turno, y precisamente en esta relación se enfocará el presente trabajo (Miller, 2014).

El estudio de las empresas familiares es ampliamente tratado debido a su gran participación e influencia en la economía mundial, por lo cual, se puede encontrar bibliografía diversa del tema. Varios investigadores han centrado sus estudios en proponer soluciones a los problemas de relevo generacional que conlleva la diferencia entre la administración de empresas familiares y no familiares en términos de gestión, control, liquidez, crecimiento entre otros.

También se ha podido ver el interés en entender el alcance de empresas familiares, pues existen varios tipos que pueden de alguna manera considerarse familiares, debido a la participación de miembros familiares en la gestión, en la participación accionaria, en su origen fundador, en su paso generacional. Siendo este un grupo representativo se entiende el interés por investigar las diversas influencias en el entorno laboral (Diéguez, López, & Rojo, 2015).

La toma de decisiones es también un tema de interés, pues se considera un factor determinante positiva o negativamente para el rendimiento de las empresas. Dentro del plan estratégico se categoriza la calidad de toma de decisiones a nivel de juntas directivas, se critica el proceso de planeación estratégica convencional y se habla de “emergencia estratégica” como la técnica que más se acerca a la realidad de las empresas en torno a su planificación directiva, donde existen dos principios esenciales: la toma de decisiones tanto autónoma como flexible en la organización; y, las expectativas de desempeño establecidas por la junta directiva. Esta investigación pretende relacionar la toma de decisiones controlada por la junta directiva, lo que ayuda al entendimiento del problema identificado en esta investigación (Meissner, 2014).

## **4.4. Marco teórico referencial**

### **4.4.1. Administración de Empresas**

Las empresas aparecen de las necesidades económicas y sociales, que rápidamente han evolucionado tecnológica y financieramente, por lo cual su manejo también ha cambiado, para esto los directivos elaboran proyectos y planes de trabajo a mediano y largo plazo, para administrar sus negocios con ganancias y proyecciones de crecimiento. La administración de empresas promueve en los líderes el manejo de herramientas de planificación control y monitoreo de la gestión de las operaciones de la organización y su influencia en los resultados de la empresa (Rodríguez, 2010).

El considerado padre de la administración moderna Henry Fayol describe las estructuras de una organización detallando cinco actividades esenciales para el éxito de una compañía: la planificación, organización, mando, coordinación y control. A la planificación la detalla como un plan de acción para conseguir los objetivos orientados al éxito, la organización se describe como la capacidad de movilizar recursos para el cumplimiento de la planificación, el mando dará dirección a los colaboradores de una empresa para alcanzar los planes propuestos, la coordinación aparece para lograr el correcto funcionamiento de los planes y así asegurar el éxito, finalmente el control consiste en dar seguimiento de los planes para verificar su estado de cumplimiento (Fernández E. , 2010).

A través del tiempo la definición de administración ha ido modernizándose y enfocándose claramente en el cumplimiento de la estrategia a través de procesos que sean capaces de mover los recursos humanos materiales y financieros, considerando la existencia de factores externos como la cultura de la organización y las limitaciones externas (Schiopoiu & Mahon, 2013).

Las empresas pueden clasificarse desde diferentes puntos de vista, como el tamaño, la actividad económica, el origen de los fondos, entre otras clasificaciones.



Dentro del tamaño se encuentran las pequeñas, medianas y grandes empresas, y para determinar las características que diferenciaran a cada una de ellas se puede usar el criterio de número de empleados o el valor de las transacciones. (Yance, Solis, Burgos, & Hermida, 2017).

Dentro de la actividad económica se pueden clasificar: del sector primario o extractivo, ya que el elemento básico de la actividad proviene de la naturaleza; del sector secundario o industrial, ya que se realiza algún proceso industrial para transformar la materia prima; finalmente, el sector terciario o de servicios se caracteriza como principal elemento la capacidad humana para realizar actividades físicas o intelectuales (Thompson, 2007)

Un importante número de empresas pueden ser clasificadas como familiares de acuerdo con el origen de sus fondos y administración, mientras que el otro grupo de empresas no familiares cuentan con varios socios sin lazos familiares relevantes que tengan influencia económica o estratégica dentro de la empresa (Gomez, Betancourt, & Zapata, 2012).

#### **4.4.2. Empresas Familiares**

Las empresas familiares presentan en su administración a uno o más miembros de la familia ya sea en su gestión o propiedad de acciones. En la propiedad de acciones estas personas tendrán poder dentro de la junta directiva, más no dentro de la gestión operacional, por lo que su relación con el trabajo y la toma de decisiones es menor; mientras que los miembros familiares que tiene gestión operacional, tendrán mayor conocimiento e injerencia en la toma de decisiones dentro de la empresa (Fang, Kotlar, Memili, Chrisman, & De Massis, 2018).

Dentro de las empresas familiares, la administración y control financiero está altamente influenciada por la familia y es muy común que las decisiones estratégicas estén enfocadas en el cumplimiento de dos premisas: por una parte cumplir con los objetivos de la empresa, y por otra, cuidar los intereses de la familia, donde los intereses de la familia pueden definirse como objetivos no económicos, que se

convierten en un punto de referencia para la toma de decisiones dentro de la empresa (Flores & Bringas, 2018).

Las empresas familiares en su primera generación alcanzan grandes éxitos, como resultado del trabajo duro y de un liderazgo directo del dueño del negocio, quién generalmente utiliza un canal de comunicación efectivo y directo con su fuerza laboral. Sin embargo, a través del paso del tiempo, algunas empresas familiares experimentan el fracaso debido a su poca disposición a la innovación, a los cambios, a la lentitud de sus procesos y toma de decisiones (Ward, 2011).

En las empresas familiares se experimenta un sistema combinado de familia y empresa, donde los casos exitosos maneja CEOs equipados con reglas claras, conocimiento del negocio y una interesante preparación para la sucesión, donde se da especial énfasis en la educación de los futuros líderes hacia el desarrollo de sus habilidades fuera de la empresa (Barret, 2014).

Sin embargo es bastante desalentador entender que el fracaso de la transición de empresas familiares a la segunda generación marca dos causas importantes, la primera causa se relaciona con la falta de una visión compartida entre la primera y segunda generación; y la segunda con los líderes que llegan con poder y sin preparación a la próxima generación causando una consecuencia evidente en el clima organizacional que se verá marcado por el estilo de liderazgo empleado por los CEO'S y dueños a la vez en un nuevo periodo de adaptación cultural (Miller, 2014).

Las empresas familiares en América Latina y específicamente en México engloban a casi todo el territorio laboral, estas empresas, también muestran problemas enfocados al liderazgo, mismo que se detalla como concentradores de poder por más de un miembro de la familia sin acreditar los conocimientos necesarios (Espinoza, 2017).

De las diez más grandes empresas latinoamericanas, cuatro son empresas familiares, datos que invitan al análisis del poder económico y la capacidad de liderazgo efectivo de América Latina, donde las empresas familiares suponen un peso importante en la región. Según Forbes, siete de los 100 billonarios del mundo están en Latinoamérica

y en primer lugar está Slim, el fundador de América Móvil, empresa familiar gestionada por su segunda generación (Fernandez & Lluch, 2015).

Una característica común de las empresas familiares exitosas es su capacidad de innovación, donde se desarrollan ambientes flexibles y una marcada facilidad de adaptarse a los cambios del entorno, en todas estas empresas el personal es fundamental debido a que serán quienes desarrollen estas capacidades para sintonizarse en un mismo objetivo e ir creando cultura, altamente influenciada por su líder (Ferrer, 2015).

Las empresas familiares marcan diferencia con otras empresas no familiares, a través del proceso de toma de decisiones estratégicas claves donde se distinguen dos puntos importantes: la capacidad para proteger los intereses de la familia a largo plazo; y, la capacidad de tomar decisiones que generen crecimiento de la organización.

El primer punto es llamado como tesis de convergencia, sostiene que las economías maduras conseguirán una separación estructural entre la familia y la empresa, por lo cual se espera que los miembros de la familia participen en la toma de decisiones estratégicas a través de juntas directivas, mientras que un equipo operativo será quien ejecute la estrategia.

El segundo punto llamado variedades del capitalismo, sostiene que la toma de decisiones estará siempre en el poder de la familia que ira interactuando dentro de organización como una institución a través de las generaciones de manera ejecutiva y operativa (Lampel, Bhalla, & Ramachandran, 2017).

El desarrollo y éxito de las empresas familiares en Asia, es mucho mayor comparado con las empresas occidentales, es así que las empresas familiares asiáticas están en procesos de internacionalización, Japón por ejemplo registra la mayor cantidad de empresas familiares multigeneracionales, mientras que China mantiene el mayor número de empresas familiares en primera generación, donde es importante entender las características individuales de los socios o fundadores, las características de las familias y finalmente las características de las instituciones (Eddleston, Jaskiewicz, & Wright, 2019).

### **4.4.3. Liderazgo**

El liderazgo no solo trata de influir, de resolver problemas o de planificar eficientemente en base a objetivos, los líderes son personas que preparan a una empresa para los cambios y mantienen la estabilidad de la empresa en el camino para lograrlo (Steinhilber & Estrada, 2015).

Líderes y gerentes, tienen funciones diferentes, mientras el líder motiva, alinea e inspira al personal; los gerentes planifican, controlan actividades, resuelven problemas, por tal razón líderes y gerentes son necesarios dentro de las organizaciones (Steinhilber & Estrada, 2015).

El liderazgo está asociado a dos factores esenciales, por una parte, los aspectos interpersonales afines a la habilidad tanto de comunicación como de relacionamiento; y por otro, el factor administrativo del liderazgo, este último tiene relación con la planificación, organización, toma de decisiones o resolución de problemas (De Vries & Bakker-Pieper, 2010).

Un nuevo factor asociado aparece y es conocido como la habilidad cognitiva apropiada, pues ayuda a que el líder pueda procesar información importante y traducirla en actividades a seguir por su equipo de trabajo (Van Saane, 2019).

Estudios del liderazgo concluyen que todo líder posee características diferenciadoras: estabilidad emocional, integridad, defensa personal, sentido de responsabilidad, habilidades interpersonales y habilidades cognitivas o técnicas adecuadas (Van Saane, 2019).

El liderazgo de primera generación en empresas familiares, es altamente influenciado por la personalidad del líder mentor, y este repetirá comportamientos dentro del entorno familiar y entorno laboral (Bindah, 2017), de esta manera se puede interpretar que los niveles jerárquicos medios irán moldeando comportamientos aceptados por su líder y su familia, creando una cultura empresarial apegada a la visión de su mentor.

Los comportamientos de los directores, sus reacciones frente a los problemas, como actúan ante la crisis, como recompensan y castigan a sus empleados, como influyen en el cumplimiento de los objetivos se convierten en prácticas que reflejan el liderazgo del representante de la empresa familiar, esto se conoce como liderazgo transformacional (Saeed, Almas, Anis-ul-Haq, & Niazi, 2014).

#### **4.4.4. Factores del Liderazgo**

Es la forma en que los colaboradores de una empresa son guiados hacia la consecución de objetivos. El estilo de liderazgo puede ser eficaz si se ve reflejado en las organizaciones y ayuda a cumplir los objetivos deseados, pero también puede ser negativo cuando genera un impacto contrario en el desempeño de la empresa, así como en el comportamiento de los colaboradores (Hussain & Hassan, 2016).

La longevidad de las empresas es una medida de éxito, ya que evidencia el uso de varios factores, tales como: la innovación, la capacidad de adaptación, manejo de recursos tangibles e intangibles, y el enfoque diversificado a través de las generaciones (Fernández, 2012).

El liderazgo está asociado a la inteligencia interpersonal ya que sus habilidades para interactuar con otras personas abren la capacidad de comunicación, colaboración y organización de personal, donde sus ideas son valoradas y aceptadas de manera más sencilla (Kim, 2009).

Existen diferentes factores asociados al liderazgo que incluyen características psicológicas individuales como la inteligencia emocional, las habilidades de interacción, los antecedentes familiares y la experiencia educativa (Kim, 2009).

Los factores del liderazgo se pueden presentar a través de conductas observables fáciles de identificar y según Turregano, Hoole y Altman (2015), identifican factores de éxito para líderes:

- Capacidad de comunicación, para expresar sus ideas con fluidez y fomentar la comunicación efectiva.
- Capacidad de entender e influir en los niveles más altos de la organización, conocida como influencia ascendente.
- Capacidad de trabajar en la necesidad y en la parte operativa para conseguir cooperación, conocida como Influencia interorganizacional.
- Capacidad de adaptación al cambio, deben aceptarlo positivamente y encontrar las mejoras necesarias.
- Capacidad de desarrollar talentos, deben involucrarse en encontrar y preparar talentos dentro y fuera de las organizaciones.
- Capacidad de aprender rápidamente nuevas habilidades para mejorar procesos y desarrollar nuevos aprendizajes.
- Capacidad de autoconocimiento, deben demostrar facilidad de entender sus fortalezas, debilidades y su disposición a mejorar.

Finalmente se entiende que cada factor de éxito descrito puede ser una brecha existente dentro de los líderes, y un factor determinante en la sucesión de las empresas.

La gestión de un líder se puede definir a través de sus comportamientos observables y se traducirán en atributos propios de su cultura y que de acuerdo a la región o país que se encuentren pueden ser menos o más influyentes, características tales como: edad, educación formal, antecedentes socioeconómicos, carrera profesional dentro de la organización, rendimiento de la empresa, son características del liderazgo presentes y capaces de influenciar a los subordinados de una organización (Mączyński & Sułkowski, 2017).

A través de la historia se han definido tres fases del liderazgo: rasgo, comportamiento y situación y durante cada una de estas fases se desarrollan teorías y paradigmas de liderazgo (Manning, 2014).

Fase de Rasgo: Se centra en el estudio de los grandes líderes y se asocia el liderazgo con las características que determinan su éxito, en esta etapa se empieza a hablar de

los tipos de liderazgo: autocrático, democrático, y laissez-faire. Esta fase del liderazgo se desarrolla a principios de los 90's y es el pensamiento dominante hasta finales de 1940.

Fase de Comportamiento: durante esta etapa se desarrollaron estudios que se centran en dos aspectos base, los líderes orientados a los empleados y los líderes orientados a la producción. En esta fase detallan 3 categorías de habilidades: las habilidades técnicas referentes a las competencias, las habilidades humanas referidas al líder y finalmente las conceptuales referentes a la capacidad de interactuar eficientemente con los demás.

Fase de situación: durante esta etapa se habla de la motivación y la capacidad de influir y transformar a las personas, orientándoles al cumplimiento de resultados. Para influir en las personas los líderes hablan sobre transformar conocimientos y situaciones que afectan a los objetivos ( Manning, 2014).

#### **4.4.5. Estilos de Liderazgo**

Bibliográficamente se han encontrado varios estilos de liderazgo, sin embargo, se pueden resumir en tres de acuerdo a sus características, para luego exponer a detalle cada uno de ellos (Hussain & Hassan, 2016).

**Tabla 2. Estilos de Liderazgo**

Liderazgo Autoritario - Transaccional	Liderazgo transformacional	Liderazgo Situacional
Orientado a resultados y cumplimientos de tareas	Orientado a las relaciones para el cumplimiento de resultados	Actúa conforme a la situación y las características de los seguidores
Se basa en un intercambio entre líderes y seguidores	Líderes considerados y tolerantes	Líderes combinan características del liderazgo transaccional y transformacional
Usa premios y castigos de manera habitual	Aparece el coaching y mentoring como herramientas de aprendizaje	Idéntica a seguidores y necesidades de la persona y la organización.
La autoridad y la jerarquía están siempre presentes	La motivación y descentralización van apareciendo.	Combina autoridad y motivación de acuerdo a las circunstancias

Fuente: Lavender (2015); Durán & Castañeda (2015); Mączyński & Sułkowski (2017) y Barrientos (2017).

Elaborado por: Autoría propia

#### **4.4.5.1. Estilo autoritario transaccional**

Se trata de un estilo donde predomina la orientación a los resultados y el cumplimiento de tareas, se presentan como autoritarios y coercitivos.

El liderazgo conocido como transaccional, basa su gestión en entender las necesidades de las personas a un intercambio, entre líderes y seguidores. El líder debe identificar la necesidad de su seguidor y complacerla a cambio del cumplimiento de la suya. El uso de premios y castigos para orientar el cumplimiento de lo esperado por cada uno son frecuentemente usados en este estilo de liderazgo (Lavender, 2015).

Existen factores referentes al liderazgo transaccional: consideración individualizada, la recompensa contingente, el liderazgo correctivo evitador, la dirección por excepción activa, el liderazgo pasivo evitador y la dirección por excepción pasiva.

La consideración individualizada, donde el líder identifica las necesidades de los miembros de su equipo a fin de facilitar su satisfacción; la recompensa contingente se basa en reconocer los logros obtenidos a través de recompensas; el liderazgo correctivo



evitador se caracteriza por identificar errores de desempeño en su equipo de trabajo y aplica correctivos; en la dirección por excepción activa, el líder monitorea e identifica desviaciones referentes a las reglas planteadas y propone soluciones; en el liderazgo pasivo evitador, el líder implementa medidas correctivas solo después de presentar grandes problemas; finalmente en la dirección por excepción pasiva, el líder evita tomar decisiones o lo hace solo en casos muy graves, generalmente sin asumir su responsabilidad (Durán & Castañeda, 2015).

Los líderes intermedios, son capaces de mirar de mejor manera a un líder autocrático, y colaboran en su transformación a estilos más transformacionales capaces de adaptarse a los medios laborales más exigentes, este paso se realiza a través de entrenamiento intensivo y participativo basado en la confianza que el líder intermedio logra conseguir, y con esta terreno cedido por el líder gerencial se empieza un arduo trabajo que se verá evidenciado en la toma de decisiones participativas y la modernización de la cadena de mando de la organización. (Mączyński & Sułkowski, 2017)

#### **4.4.5.2. Estilo transformacional**

Trabajo con un sentido de solidaridad, orientado a las relaciones, tolerante y considerado, sus estrategias incluyen el coaching y mentoring.

En este estilo de liderazgo se encuentran cinco componentes diferenciadores: el carisma inspiracional, influencia idealizada conductual, influencia idealizada atribuida, motivación inspiracional y la estimulación intelectual.

Cada uno de los subfactores tienen características específicas es así que el carisma inspiracional, se centra en motivar a sus seguidores a través de su visión de futuro; la influencia idealizada conductual, se centra en evidenciar a sus seguidores todos sus comportamientos relevantes, carisma, moralidad, integridad, actitud, capacidad de escucha y retroalimentación; en el tercer subfactor los seguidores se identifican con el líder ganando confianza y respeto; la motivación inspiracional se caracteriza por que los líderes generan empoderamiento para alcanzar objetivos orientadas a la visión

organizacional, lo cual promueve su motivación. Finalmente, los líderes inician y desarrollan en sus seguidores el aprendizaje, conduciéndoles a descubrir nuevos modelos mentales y posibles innovaciones (Durán & Castañeda, 2015).

Estos atributos van apareciendo a medida que los líderes generan nuevos retos dentro de su organización, pues un líder de alto nivel tiene cada vez la necesidad de tomar decisiones en tiempos cortos, por lo que confiará en el desempeño de subordinados en temas transaccionales e iniciará procesos de aprendizaje para generar líderes capaces de relevar su autoridad al momento de tomar decisiones importantes, mientras el enfoca sus esfuerzos en la interpretación de la estrategia organizacional (Lavender, 2015).

Como cualquier líder, en el camino para el éxito, existirán momentos muy difíciles, donde sus decisiones no sean las adecuadas, por lo que requieren de mucho esfuerzo y la capacidad de aceptar y aprender de sus errores, también debe ser capaz de comunicar efectivamente a su equipo de trabajo de sus errores y no perder la influencia generada sino más bien fortalecer su experiencia (Lavender, 2015).

#### **4.4.5.3. Liderazgo Situacional**

Otros estudios consideran el liderazgo situacional, en este caso el líder actúa conforme a la situación existente, combinando características del liderazgo transformacional o transaccional según la situación de los seguidores y las necesidades de la organización (Escandon & Hurtado, 2016).

Dentro del liderazgo situacional se toman en cuanto 3 dimensiones básicas: la motivación, comunicación y la toma de decisiones. En lo que refiere a la motivación el líder busca satisfacer una de las tres necesidades asociadas a la motivación: la necesidad de logro, la lucha por el éxito y la superación personal, la capacidad del líder de identificar estas necesidades en una situación concreta identifica una característica del liderazgo situacional.

En la dimensión de comunicación, el líder dedica una gran parte del tiempo para intercambiar conocimiento, ideas y experiencias a través de conversaciones, esta dimensión requiere de destreza para centrarse en la situación correcta. Por último, el líder mediante el proceso de toma de decisiones escoge una de las alternativas referentes al estilo de liderazgo correcto para alcanzar los objetivos, solucionar problemas o aplicar acciones exitosas. (Barrientos, 2017).

**Tabla 3. Estilos de Liderazgo. Factores y Dimensiones Relacionadas**

Liderazgo Autoritario - Transaccional	Liderazgo transformacional	Liderazgo Situacional
Consideración Individualizada: Establece las necesidades de su equipo de trabajo	Carisma inspiracional: Motiva a trabajadores a su visión de futuro	Motivación: Necesidad del logro, la lucha por éxito y la superación personal.
Recompensa Contingente: Reconoce los éxitos y los premia con recompensas	Influencia idealizada conductual: Muestra todos sus comportamientos relevantes.	Comunicación: Dedicar tiempo a intercambiar conocimientos, ideas y experiencias.
Liderazgo correctivo evitador: identifica errores y aplica correctivos	Influencia idealizada atribuida: Se genera confianza y respeto entre el líder y sus seguidores.	Toma de Decisiones: Plantea y escoge alternativas referentes al estilo de liderazgo adecuado.
Dirección por excepción activa: identifica desviaciones a las reglas.	Motivación inspiracional: Se alcanza el empoderamiento y la visión organizacional para alcanzar objetivos	
Liderazgo pasivo evitador: Se implementan medidas correctivas solo después de grandes problemas	Estimulación Intelectual: Aparece el aprendizaje con nuevos modelos adaptados a la necesidad de la organización.	
Dirección por excepción pasiva: evita tomar decisiones y lo hace solo en casos muy graves.		

Fuente: Lavender (2015); Durán & Castañeda (2015); Mączyński & Sułkowski (2017) y Barrientos (2017).

Elaborado por: Autoría propia

#### 4.4.6. Liderazgo Gerencial

Las personas en puestos de liderazgo asumen la responsabilidad de crear una cultura orientada al apoyo de la misión de la empresa a través de sus empleados y su compromiso con la estrategia (Chhotray, Sivertsson, & Tell, 2018).

El liderazgo tiene aspectos vinculados los cuales actúan sobre las decisiones y los resultados del líder, estas variables son: las características de los seguidores, la

estructura de la tarea y las mismas características del líder, cada factor contribuye (Fernandez & Quintero, 2017).

Las organizaciones exitosas mantienen una visión clara del negocio y un líder influyente, capaz de generar compromiso en sus colaboradores empoderándolos a través de siete dimensiones: responsabilidad, poder, toma de decisiones, información, autonomía, iniciativa; y una séptima que agrupa a la creatividad, conocimiento y habilidad. Estas dimensiones refrescan el rol de los gerentes y son los primeros pasos cuando se habla de sucesión. (Chhotray, Sivertsson, & Tell, 2018).

El liderazgo gerencial se convierten en el termómetro frente a la motivación y la cohesión de los empleados hacia la meta y el camino para alcanzar los objetivos planteados, en base a su actuación, la empresa interpreta la visión y la cultura organizacional en una cadena que influye a los niveles jerárquicos medios y se transmite hasta los niveles operativos más básicos (Solomon & Steyn, 2017).

Hay factores de un líder gerencial que pueden generar influencia en su inteligencia cultural dentro de un ambiente laboral, y tienen los siguientes procesos:

1. Metacognición: procedimientos cognitivos de alto rango mediante los cuales las personas obtienen conocimientos, por lo tanto, será importante para un líder gerencial, establecer las estrategias para influir en sus subordinados.
2. Proceso cognitivo: es la información con la que llega el empleado a la empresa, su mirada frente a la cultura de organizaciones en las que trabajó antes y la estrategia que utilizó para adaptarse a la realidad propia de la empresa relacionada con sus experiencias anteriores.
3. La motivación de la cognición es las que realiza un proceso de adaptación entre la metacognición y el proceso cognitivo en un esfuerzo para adaptarlo todo hacia la realidad de vida de la propia organización (Solomon & Steyn, 2017).

La participación de la toma de decisiones y la implementación de procesos en mandos medios dentro de una empresa, son características de líderes transformacionales orientados a cumplir objetivos (Mączyński & Sułkowski, 2017), la manera más confiable de medir la gestión de un líder, es a través de la percepción de los mandos medios y de su capacidad de tomar decisiones enfocadas a la misma estrategia de líderes intermedios y CEOs, pues las nuevas generaciones esperan más participación dentro de las organizaciones y cada día van ganando poder.

#### **4.4.7. Toma de decisiones**

La toma de decisiones se considera central dentro de la estructura organizativa, y de ésta depende las responsabilidades, la distribución de funciones y la autoridad de un líder (Zapata & Martínez, 2016).

La toma de decisiones dentro de las empresas se centra en el capital de trabajo, gestión de riesgos financieros, inversiones a largo plazo, rentabilidad y sostenibilidad. Las empresas familiares basadas en crecer y mantenerse a largo plazo, buscan diversificar sus negocios para asegurar su existencia, e inician procesos de emprendimiento, estas importantes decisiones estratégicas son el resultado de cuatro sub-lógicas familiares y empresariales: mejorar su economía, usar su experiencia, mantener su reputación; y, el apego a sus interés y empresas (Lampel, Bhalla, & Ramachandran, 2017).

El interés de todas las familias es mantener una dotación socioemocional, donde sienten que a través de sus decisiones se mantiene la autoridad, el control del personal, y el mantenimiento de la dinastía perteneciente a la familia, estos fenómenos se observan en las empresas familiares y particularmente en aquellas que son tradicionalmente manejadas siguiendo las reglas de su fundador, donde mantienen la ideología de mantener su fortuna de generación en generación recurriendo a los mismos procesos y jerarquías (Xu, Hitt, & Miller, 2019).

En economías fuertes, las empresas familiares tienen importantes códigos corporativos que mantienen una separación de los poderes de la toma de decisiones entre la junta directiva, donde por una parte la familia participa en la toma de decisiones estratégicas,

y por otra, la empresa, donde ejecutivos con capacidades laborales que gozan de la confianza de la familia toman decisiones. Por el contrario, en empresas con gobiernos corporativos débiles, es muy fácil evidenciar como los miembros de la familia pierden los límites entre familia y empresa, llevan decisiones laborales hasta ambientes familiares, promueven discusiones de temas tratados en la empresa en reuniones familiares buscando generar lazos de influencia y asociación que afectan la toma de decisiones dentro de la organización. (Zulfqar, Valcke, Devos, Tuytens, & Shahzad, 2016).

La toma de decisiones en empresas familiares se ve influenciada de diferente manera conforme su composición, es así que las empresas que tiene un mayor número de miembros familiares, a las que también se las conoce como empresas familiares dominantes, se caracterizan por tomar decisiones de poco riesgo, debido a que consideran el dinero de la empresa como un activo familiar. Un segundo grupo de empresas familiares que ya cuenta con ejecutivos no familiares, llamadas empresas de influencia familiar, se caracterizan por tomar decisiones que impulsan el retorno financiero a través de la inversión y la apertura de las empresas a recibir nuevos accionistas (Xu, Hitt, & Miller, 2019).

En empresas familiares los procesos de toma de decisiones pueden tornarse complicados debido a que cada miembro de la familia puede ejercer autoridad y control, generando en ciertas ocasiones situaciones de caos entre los trabajadores, un mecanismo para disminuir estos conflictos, son las conocidas juntas directivas o gobiernos corporativos, donde los miembros de la familia participan en la toma de decisiones estratégicas, dejando la ejecución de las mismas a los ejecutivos intermedios controlados a través de los CEOs, quienes son el punto medio de comunicación de objetivos y resultados. (Cardi, Mazzoli, & Severini, 2018).

La toma de decisiones en una empresa familiar puede verse influenciada de muchas maneras, es así que dependerá de si el CEO es un miembro familiar o no familiar, en el primer caso, el miembro familiar rige su estilo de liderazgo basado en su pensamiento socioemocional y riguroso de mantener estables los recursos de la empresa, por otro lado la designación de un CEO no familiar, responde a una necesidad de actualizar los conocimientos y a mejorar la capacidad de la empresa de buscar

nuevas oportunidades de rentabilidad, sin embargo un gerente no familiar designado, tendrá un trabajo muy pesado debido a que los miembros familiares suelen mantener su influencia en empelados de la empresa, lo que dificulta la toma de decisiones, esta situación obliga a los CEO's no familiares a desarrollar habilidades de negociación e influencia con la familia (Zona, 2016).

La toma de decisiones estratégicas y su nivel de influencia se ven representados por dos componentes: la participación de la familia propietaria como grupo, donde todos los miembros accionarios de las empresas participan activamente en las decisiones y el otro aspecto se relaciona con la participación de un miembro de la familia de manera individual, quien genera influencia y participación en la toma de decisiones en el día a día de la empresa (Geyer, 2016).

Por otro lado, en una empresa familiar es necesario determinar el grado de poder de los miembros familiares, este poder puede ser medido a través de varios comportamientos, relacionados con el nivel de participación de la familia en la gestión administrativa, lo cual impacta en las creencias y la cultura de la empresa, especialmente en los ejecutivos tomadores de decisiones (Geyer, 2016).

En las empresas, la toma de decisiones generalmente está ligada a un reducido número de personas con un nivel jerárquico superior, quienes las determinan y en ocasiones imponen el movimiento de recursos: humanos, económicos, entre otros, basados en el poder que le permite su jerarquía (Zapata & Martínez, 2016).

Los fundadores de empresas familiares en Japón se basan en un enunciado: devolver riqueza y experiencia, a nivel de empresa y de manera individual entre sus trabajadores. Las empresas se establecen en jerarquías internas y redes externas, para alcanzar estos propósitos, los fundadores deben establecer relaciones de confianza, dentro de sus trabajadores a través de reglas de control y monitoreo de las actividades que realizan de manera independiente, y en las redes externas a través de la apertura a cadenas de negocios complementarios o la creación de alianzas de trabajo para cerrar los nichos de negocio. (Ibata-Arens, 2004).

La toma de decisiones en empresas familiares se ve influenciada por los valores que componen su cultura organizacional, en este tipo de empresas existen dos tipos de toma de decisiones: las decisiones basadas en los valores de la familia a través de sus trabajadores familiares, y las decisiones resultantes de los trabajadores independientes de la familia. En las decisiones de los miembros familiares que trabajan en la empresa se evidenciarán con mayor facilidad los valores de la familia, los cuales serán mejor asimilados por las jefaturas intermedias (Verbeke, Yuan, & Kano, 2019).

La supervivencia de una empresa está altamente relacionada con el manejo de su gestión a través de procesos, un gran influyente en los procesos es la estructura y la jerarquía. De este factor suele disgregarse la centralización o descentralización de la toma de decisiones, donde la centralización genera trabas en el flujo de información originando que niveles jerárquicos inferiores no puedan acceder a información importante para la toma de decisiones efectiva y reduciendo a la empresa a pocos tomadores de decisiones, limitando la perspectiva alternativa (Martin, McKelvie, & Lumpkin, 2016).

#### **4.4.8. Gobierno Corporativo**

El gobierno corporativo es un conjunto de mecanismos directivos que buscan controlar el poder y manejar las decisiones de accionistas, propietarios y los más altos directivos. Dentro de los gobiernos corporativos existen tres fuerzas principales: los accionistas, los directores y los ejecutivos, quienes entran en procesos de gobernanza orientados a la supervivencia de las empresas (Li, Terjesen, & Umans, 2018).

Los gobiernos corporativos, aparecen principalmente en empresas emprendedoras que buscan alcanzar sus objetivos a través de estrategias formales, que diversifiquen las autoridades y descentralicen la gestión estratégica de la gestión operativa, mitigando problemas y protegiendo los intereses de los accionistas, quienes resolverán temas estratégicos y alinearán a los ejecutivos a tomar decisiones que protejan sus intereses (Omar, Buachoom, & Hoang, 2019).

Los gobiernos corporativos también se presentan en empresas de propiedades concentradas en manos de varios accionistas, conflictos de propiedad, o transiciones



de poder, con la creación de un gobierno corporativo se consigue la dirección y supervisión del desempeño de la empresa a través de sus resultados y cumplimiento de objetivos (Sanchez & Baixauli, 2015).

Según Mancilla y Saavedra (205), los principios básicos de un gobierno corporativo son:

- El trato igualitario y la protección de los intereses de los accionistas.
- La necesidad de que la empresa permanezca en el tiempo y la apertura a nuevos accionistas interesados.
- La transparencia de la administración, y la revelación de la información de la empresa.
- El conocimiento claro de la estrategia en ejecutivos y operativos.
- La identificación, administración y control de riesgos.
- La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial.

Los gobiernos corporativos en empresas familiares son usados como mecanismos para administrar mejor las decisiones, y la relación de los miembros familiares, en las juntas resultantes de estos gobiernos generalmente suele encontrarse miembros no familiares participantes, quienes no generan una gran influencia debido a que su participación aún se encuentra relegada a porcentajes menores, lo cual no es suficiente para ser determinante dentro de la toma de decisiones. (Giovannini, 2010).

Dentro de los gobiernos corporativos se definen procesos organizacionales que actúan como la mirada detallada y documentada de cómo se maneja la empresa en sus actividades esenciales, donde se involucra una cantidad de actores y objetos que colectivamente resultan en el cumplimiento de un objetivo, la contribución de la tecnología, incluye estos procesos dentro de un sistema informático que refleja el avance y cumplimiento de objetivos estratégicos (Galvis-Lista, E., & González-Zabala, M. P., 2014).

La adopción de mejores mecanismos de gobernanza como los gobiernos corporativos, fortalecen el control y gestión interna de una organización, proponiendo la transparencia, la participación de directores independientes y la divulgación de la estructura interna y los resultados económicos. Los consejos jóvenes, animan a los directores y gerentes a buscar nuevas alternativas de negocio o de gestión de manera dinámica, mientras que los consejos maduros tenderán a actuar basados en su experiencia. Finalmente, basados en estas características de estos consejos, los empleados de estas organizaciones pueden beneficiarse o influenciarse de estos complementos presentes en los consejos directivos. (Cardi, Mazzoli, & Severini, 2018).

La centralización en la toma de decisiones en empresas familiares muestra niveles bajos de innovación, proactividad y toma de riesgos, sin embargo, también muestran niveles altos de control y supervisión. Este estudio sostiene que las empresas familiares diferencian la forma de tomar decisiones, ya que suelen delegar problemas de empleo y operativos a niveles jerárquicos inferiores, mientras que encierran la toma de decisiones estratégicas a las juntas directivas (Martin, McKelvie, & Lumpkin, 2016).

#### **4.4.9. Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es considerada una técnica de gestión vigente e influyente, ya que los altos ejecutivos siguen usándola e incluso las empresas han especializado esta técnica con personal calificado para ejecutar esta tarea, lo cual es visible con jefes de estrategia o asesores dentro de las juntas directivas (Meissner, 2014).

La planificación estratégica contribuye a la oportuna toma de decisiones, manejo de los resultados y del rendimiento organizacional que se convierte en un termómetro de la calidad para las empresas.

El plan estratégico marca un documento en el que se detallan los objetivos consensuados a mediano y largo plazo con la intención de arreglar o mejorar una situación actual, este plan manejado o preparado en un inicio por los altos ejecutivos de la empresa, detalla un plan a seguir que determina estrategias y forma de actuar para

conseguir los objetivos centrales de la compañía. La planificación estratégica trabajada esencialmente en planes futuros que involucran tiempos largos de trabajo relacionado entre departamentos hace que los miembros de una organización establezcan sinergias para el cumplimiento de los objetivos empresariales (Toselli, 2015).

La visión y misión de la organización se considera la piedra angular de la planificación estratégica. La misión son acciones inmediatas detalladas para conseguir los objetivos a largo y mediano plazo en una organización, así mismo la visión se alcanzará en medida del cumplimiento de lo establecido en la misión. La visión no es algo real sino más bien es la realidad futura deseada, que será el resultado de un arduo trabajo orientado al cumplimiento de los objetivos organizaciones. Por ser la misión y visión dependientes la una y a otra, están deben ser congruentes (López, 2016).

El convertir a la planificación en un proceso más amigable y flexible, promueve una mayor participación de los colaboradores con un mejor índice de confianza y compromiso de las decisiones, circunstancia que contribuye a la descentralización de las decisiones en las organizaciones (Meissner, 2014).

La alta dirección de las empresas es considerada la de mayor responsabilidad en lo referente a planeación estratégica, justamente por el poder de sus decisiones y su influencia en el rendimiento total de la organización, los CEOs en menor grado también son actores importantes encargados de transmitir las operaciones de la empresa a la alta dirección, estos datos son mostrados en resultados tangibles (Schaefer & Guenther, 2016).

Los gerentes o jefes intermedios aparecen en empresas innovadoras, las mismas que promueven la participación de la empresa en la planeación estratégica, definiéndolo como un proceso de transmisión de valores, acciones y experiencia para alinear la estrategia con los cambios del ambiente y la cultura de la empresa desarrollando objetivos tácticos impactando directamente en los resultados de la organización.

El éxito de cualquier estrategia se basa en el cumplimiento de las actividades operativas resultantes, de ahí radica la importancia de que los subordinados de niveles

intermedios tengan la capacidad de comunicar, interpretar y adoptar el plan estratégico (Schaefer & Guenther, 2016).

## **4.5. Metodología**

### **4.5.1 Enfoque de la Investigación**

La investigación se centró en un paradigma positivista pues usará medios estadísticos para analizar los datos resultantes de la investigación bibliográfica apoyada en documentos, revistas científicas y artículos que ayudan a entender el tema y alinear los objetivos a la base de la literatura existente.

### **4.5.2 Diseño de la investigación**

La investigación se diseñó de manera no experimental ya que se aplicó un test dirigido al tipo de liderazgo y una encuesta referente al proceso de toma de decisiones de los mandos medios de empresas familiares, donde no se están manipulando las variables, para determinar su relación, sino más bien se usa el contexto de la investigación en tiempo real.

### **4.5.3. Tipo de Investigación**

La investigación es de tipo de campo, ya que recolecta información directamente de las empresas familiares de la ciudad de Ambato. Esta información se recolectó a través de un test y una encuesta dirigida a jefes departamentales de empresas familiares medianas del área comercial.

### **4.5.4. Nivel de la Investigación**

La investigación tomará un tipo descriptivo y correlacional, que le permite profundizar en el conocimiento del problema planteado a través del estudio de sus variables: el liderazgo y la toma de decisiones estableciendo su relación e influencia.

## **5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **5.1. Técnicas e Instrumentos**

En lo referente a la elaboración del instrumento, se tomó en cuenta a cada objetivo propuesto y la base teórica que los soportan bibliográficamente.

Para este efecto realizó el test de Liderazgo resultado de la investigación de Blake and Mouton (1964), donde a través de la ubicación grafica en un plano cartesiano ubica cinco estilos de liderazgo predominantes, los cuales están determinados a través de dos criterios básicos uno orientado a las personas y otro orientado a la tarea y los resultados. (Vargas, Carey, & Ríos, 2017).

El test evaluado determinó el estilo de liderazgo de los jefes departamentales ubicándolos en cuatro estilos base: el liderazgo ajeno y autoritario que están más relacionados con la tarea y los estilos orientados a las personas que son el social y el líder de equipo.

La toma de decisiones se midió través de un cuestionario de 14 items relacionados a la toma de decisiones, evaluados a través de la escala de Likert, la encuesta se aplicó a jefes departamentales de empresas familiares medianas del sector comercial de la ciudad de Ambato; el interés de trabajar con empresas comerciales se debe a que es el segundo sector económico más importante del Ecuador con el 34.93% de participación del total de empresas y el primer sector económico con participación de ventas con un 38.08% según datos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC).

La validez de los instrumentos usados para la investigación fueron determinados a través del uso de un test validado que se enfoca en determinar en una cuadrícula de 9 por 9 también conocida como Rejilla Gerencial usada desde su desarrollo en 1982 por Blake and Mouton, que define los estilos de liderazgo orientados a la tarea o a las personas como las variables centrales del liderazgo (Sanchez & Rodriguez, 2010). En lo referente a la validez de la encuesta de toma de decisiones, se determinó la

consistencia del instrumento evaluando los 14 items usados, a través de Alfa de Cronbach, con un resultado de 0.815, lo que demuestra que el instrumento es válido.

**Tabla 4. Estadística de Fiabilidad**

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,815	14

Fuente: Encuesta de Liderazgo SPSS  
Elaborado por: Autoría propia

## 5.2. Población y Muestra

Para obtener los datos de la población se ha considerado el total de empresa comerciales del Ecuador, siendo 314,127, de las cuales se toma el 1.59% que corresponde a las empresas de tipo medianas A y B resultando un total de 4,987 medianas empresas en el Ecuador. Para determinar el número de empresas en la ciudad de Ambato se considera el porcentaje de empresas en la provincia de Tungurahua, siendo este el 4.73% de participación de empresas obteniendo un total de 236 medianas empresas comerciales en Tungurahua; finalmente para determinar el número de empresas medianas comerciales familiares se toma en cuenta que estas representarán el 94.5% del total empresas consideradas, este porcentaje responde a lo referenciado en el Estudio de Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los Factores estratégicos que influyen en la dinámica familia- empresa. (Santamaria & Pico, 2015).

Siendo este un sector de relevancia y gracias a la facilidad para obtener datos veraces a través de la participación de empresas familiares comerciales medianas interesadas del estudio, se determina que del total de 223 participantes la muestra resultante es 117 encuestas a jefes departamentales de empresas medianas familiares concentradas en el sector comercial.

$$n = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 pqN}{E^2 (N - 1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 pq}$$

**Tabla 5. Muestra**

Tamaño de la población	N	223
Probabilidad p ocurra	P	0.8
Probabilidad q ocurra	Q	0.2
Nivel de confianza	A	5%
Margen de Confiabilidad	Z	1.959963985
Error permitido	E	0.05
Tamaño de la muestra	N	117

Fuente: INEC (2018); Santamaria & Pico (2015).

Elaborado por: Autoría propia

### **5.3. Análisis e Interpretación de Resultados**

Para analizar los resultados de la presente investigación, de una manera simplificada pero que evidencia las respuestas obtenidas en relación a las variables de estudio, se analizan de la siguiente manera: en el caso de Liderazgo se revisan los resultados del test aplicado en la rejilla gerencial, luego se revisa los resultados del test en relación a la inclinación del liderazgo entre su inclinación a personas y tareas; en lo referente a la influencia en toma de decisiones se examina la relación existente entre las preguntas del test de estilos de liderazgo y la encuesta de y toma de decisiones.

Algunos datos demográficos importantes, encuestados son los siguientes:

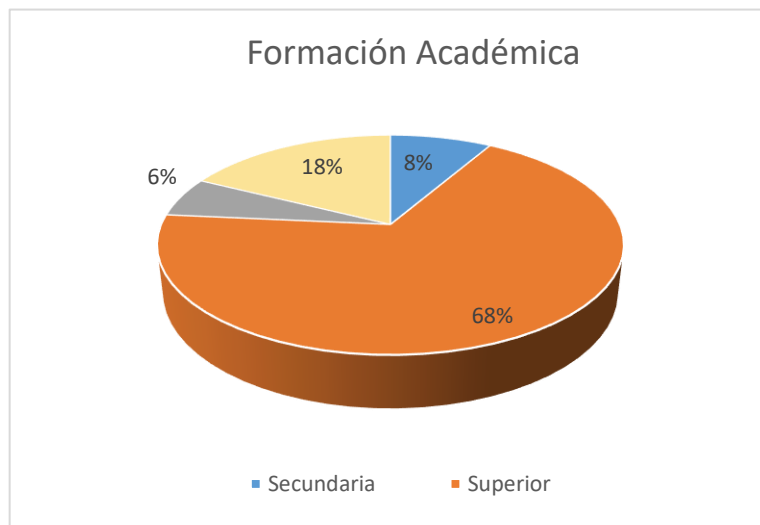
#### **5.3.1 Datos Sociodemográficos**

Dentro de los instrumentos aplicados, se obtiene de cada participante información sociodemográfica, que puede generar algún tipo de influencia en las variables de estudio y que orienta hacia la correcta interpretación de los resultados obtenidos.

### 5.3.1.1. Nivel de Educación de los encuestados

En esta pregunta se solicita a los participantes ubicar su instrucción formal dentro de 5 opciones: primaria, secundaria, técnica, superior y posgrado.

**Gráfico 1. Formación Académica**



Fuente: Encuesta aplicada a líderes intermedios de empresas familiares comerciales de Ambato.

Elaborado por: Autoría propia

Dentro del grupo de encuestados se evidencia que la mayor parte de ellos ha alcanzado un grado de estudios superior, lo que puede ser una constante dentro del estilo de liderazgo encontrado, pues los líderes intermedios actuales requieren de mayor preparación y educación continua para mejorar capacidades y habilidades y así lograr influir en su gente (Macias, Chum, Aray, & Rodríguez, 2018).

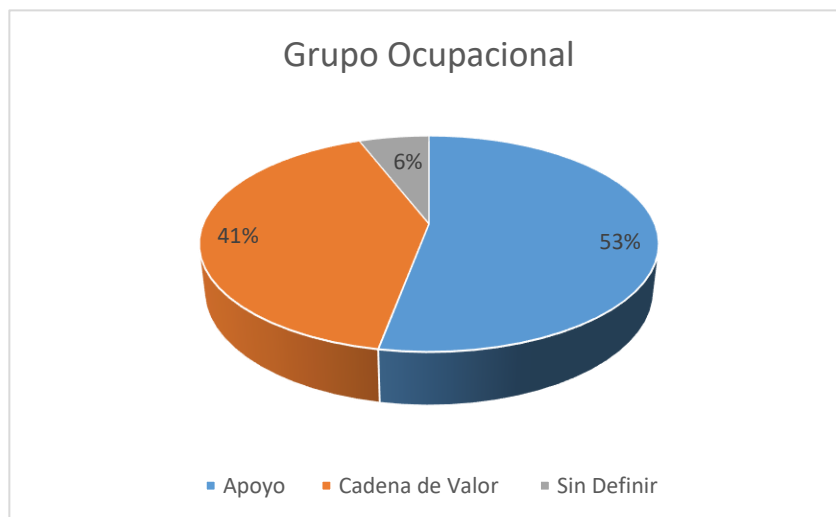
### 5.3.1.2. Cargos

A través de una pregunta abierta a los participantes detallan su cargo dentro de la organización, al recibir respuestas diferentes, se las concentro en tres grupos ocupacionales, es así que se definieron: líderes de áreas pertenecientes a la cadena de



valor, los líderes de áreas de apoyo y finalmente un apartado destinado para el personal que no identificó su área de trabajo.

**Gráfico 2. Grupo Ocupacional**



Fuente: Encuesta aplicada a líderes intermedios de empresas familiares comerciales de Ambato.

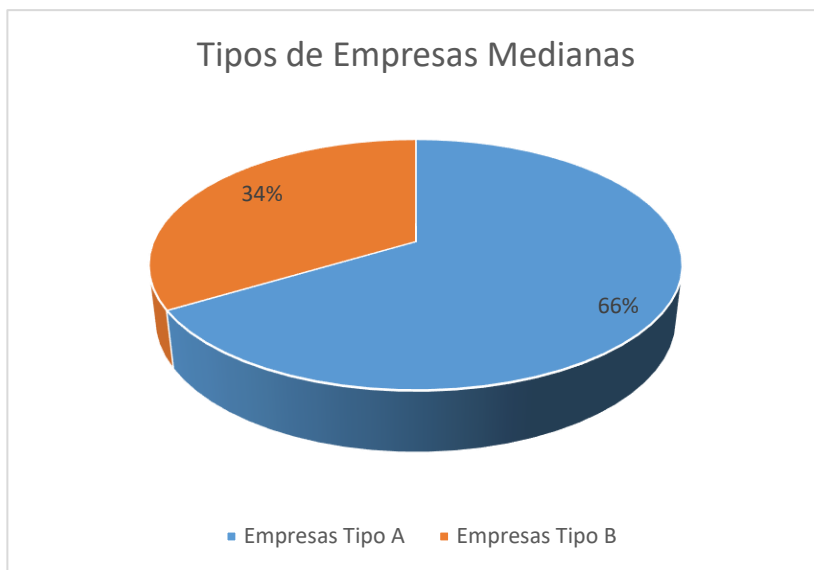
Elaborado por: Autoría propia

### **5.3.1.3. Tamaño de la empresa**

Dentro de esta investigación se delimitó trabajar con empresas familiares comerciales, consideradas medianas, que de acuerdo con el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), este tipo de empresas pueden ser definidas por el número de sus empleados o por el volumen de sus ventas.

En esta investigación se decidió considerar al número de empleados como la variable de selección, en este grupo se define a las empresas medianas en tipo A y B, donde las medianas empresas tipo A tiene empleados entre 50 a 99, y las empresas de tipo B cuentan con empleados desde 100 a 199 empleados.

**Gráfico 3. Tipo de Empresas Medianas**



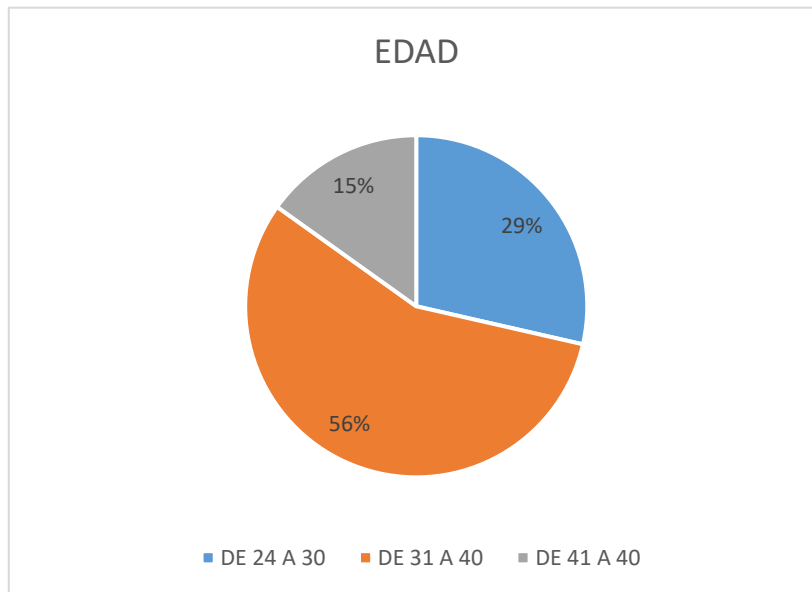
Fuente: Encuesta aplicada a líderes intermedios de empresas familiares comerciales de Ambato.

Elaborado por: Autoría propia

#### **5.3.1.4. Edad de la muestra**

Para determinar la edad de los participantes, se incluyó una pregunta en relación a su edad, mostrando como resultado, tres grupos, donde el 29% de los participantes se encuentra entre los 24 y 30 años, el 56% se encuentran entre 31 y 40 años, y el porcentaje restante es decir 15% se encuentran entre 41 y 49 años. El promedio de edad de jefes departamentales alcanzo la edad de 36 años.

#### Gráfico 4. Edad de Encuestados



Fuente: Encuesta aplicada a líderes intermedios de empresas familiares comerciales de Ambato.

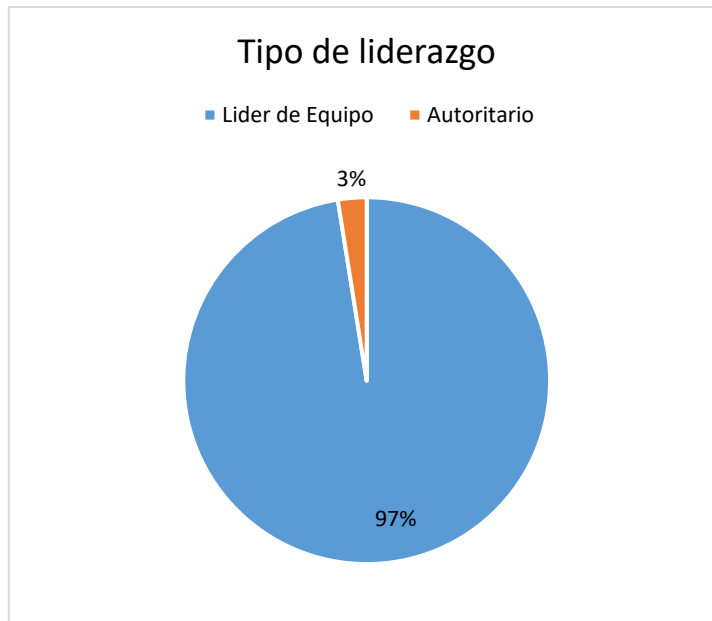
Elaborado por: Autoría propia.

#### 5.3.2. Análisis de Estilos de Liderazgo

Para determinar los estilos de liderazgo se aplicó un test con un total de 18 preguntas que analizan la predominancia del interés del líder por asociar su gestión a las personas o a las tareas.

Dentro del instrumento, los resultados se pueden dividir en 4 posibles escenarios de liderazgo: el liderazgo ajeno; autoritario; social; y, el líder de equipo.

**Gráfico 5. Tipo de Liderazgo**



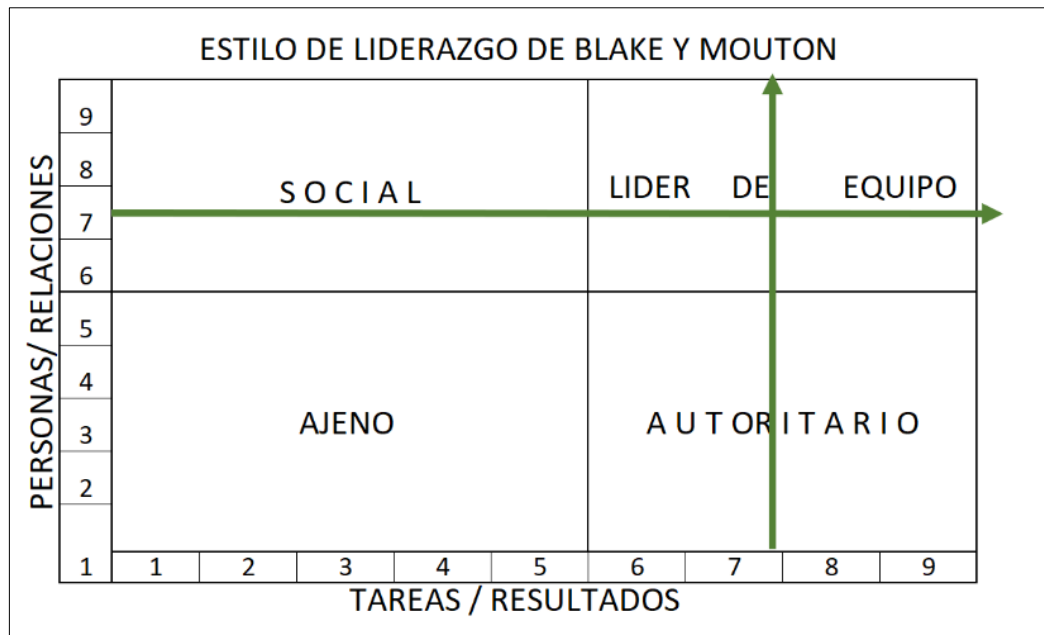
Fuente: Test de Liderazgo de Blake y Mouton aplicada a líderes intermedios de empresas familiares comerciales de Ambato.

Elaborado por: Autoría propia

Como se puede observar la gran mayoría de los encuestados son líderes de equipo, es decir con fuertes características de orientación hacia las relaciones personales y la orientación a los resultados; por el contrario, un muy reducido porcentaje se encasillan dentro del liderazgo de estilo autoritario.

Un análisis más profundo, pero también posible dentro de esta investigación, es determinar cuál de las variables que se evalúa son predominantes.

**Gráfico 6. Rejilla Gerencial de Blake y Mouton**



Fuente: Test de Liderazgo de Blake y Mouton aplicada a líderes intermedios de empresas familiares comerciales de Ambato.

Elaborado por: Autoría propia

Para la elaboración de esta tabla se realizó un promedio de todas respuestas orientadas a las personas y relaciones, lo cual resultó con una puntuación de 7.57 sobre el 9, que es el puntaje más alto; en lo referente a las preguntas dirigidas hacia la orientación de resultados o tareas alcanzó un puntaje promedio de 7.59 sobre el 9 que es el mayor puntaje posible.

En la rejilla gerencial el cuadrante vertical corresponde a las características de un líder orientado a las personas y relaciones caracterizado por su fuerte interacción con el personal y el entendimiento de sus necesidades, un puntaje de 7.57 revela la orientación existente de los líderes encuestados; el cuadrante horizontal corresponde a las características de un líder orientado a los resultados, la extrema disciplina, la autoridad y la poca tolerancia a los errores caracterizan a este líder, con 7.59 puntos de promedio entre los encuestados definimos la también existente orientación a este estilo.

Un promedio de 7.57 y 7.59 en personas y resultados en la rejilla gerencial, nos revela el equilibrio encontrado en las características de los líderes encuestados, entre cumplir objetivos y satisfacer necesidades de sus equipos de trabajo, la ligera mayor inclinación al liderazgo orientado en resultados es consecuente con el giro del negocio de las empresas comerciales.

### **5.3.3. Correlación entre el liderazgo y toma de decisiones**

Para dar cumplimiento al tercer objetivo específico de esta investigación se ha relacionado el test de liderazgo con la encuesta de toma de decisiones y en base a la tabla de correlación de Spearman se puede concluir que existe evidencia estadísticamente significativa entre estas dos variables en la mayor parte de los factores considerados. Las únicas características de la toma de decisiones que no han demostrado una relación significativa con el liderazgo son la cultura organizacional y la visión estratégica, características que no alcanzaron una relación importante dentro de la escala revisada.

**Tabla 6. Relación del Liderazgo con la Toma de Decisiones en Temas Estratégicos**

**RELACIÓN DEL LIDERAZGO CON LA TOMA DE DECISIONES EN TEMAS ESTRATÉGICOS**

<b>ESTILO DE LIDERAZGO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>Organizacional</b>	<b>Cultural</b>	<b>Visión Estratégica</b>	<b>Visión Estratégica</b>
GENTE	Participación de colaboradores	-0.09	-0.17	-0.12	
	Capacidad de Desarrollar				
GENTE	Talentos	-0.14	-0.13	-0.25	
GENTE	Creatividad	-0.10	-0.05	-0.13	
GENTE	Capacitación y Análisis	0.11	0.11	0.10	
GENTE	Empatía	-0.07	-0.09	-0.02	
GENTE	Empoderamiento	-0.04	-0.08	-0.17	
GENTE	Desarrollo de Equipos de Trabajo	0.10	0.01	-0.01	
GENTE	Respeto	-0.10	-0.00	-0.06	
GENTE	Coaching	-0.09	-0.10	-0.19	
TAREAS	Seguimiento y Monitoreo	-0.07	0.03	-0.13	
TAREAS	Orientación a Resultados	0.02	0.03	-0.00	
TAREAS	Cuidado a los detalles	-0.17	-0.22	-0.23	
TAREAS	Planificación y Orden	-0.06	-0.16	-0.15	
TAREAS	Manejo del Tiempo	-0.02	-0.01	-0.00	
TAREAS	Cooperación	-0.15	-0.23	-0.14	
TAREAS	Capacidad de Análisis	-0.01	-0.04	-0.12	
TAREAS	Aprendizaje continuo	-0.18	-0.25	-0.17	

Fuente: Test de Liderazgo de Blake y Mouton y Encuesta de Toma de Decisiones aplicada a líderes intermedios de empresas familiares comerciales de Ambato.

Elaborado por: Autoría propia

La planeación estratégica determina el futuro competitivo de una organización, donde las decisiones gerenciales determinan el éxito, y la diferencia competitiva con respecto

a sus competidores. Para lograr estas metas los líderes intermedios están vinculados al cumplimiento operacional dentro de su gestión, el perfeccionamiento de sus procesos y la innovación continua (Ávila, Mendoza, Meza, & Zambrano, 2018). Dentro de las medianas empresas la planeación estratégica no es una práctica habitual o bien está incompleta, además los encargados de la planificación toman decisiones en base a su experiencia o empíricamente, sin el adecuado manejo de la técnica y manejo de herramientas existentes (Pincha & Saltos , 2017).

En la tabla 6 se puede observar como la relación existente entre los estilos de liderazgo, con la toma de decisiones en temas estratégicos, mantiene valores negativos, lo cual evidencia que el grupo encuestado no toma decisiones que afecten positiva o negativamente con la planificación estratégica, posiblemente debido a que las decisiones estrategias en las empresas medianas tiene la tendencia de ser centralizadas en los niveles de gerencia (Zapata, Sigala, & Mirabal, 2016).

De la misma forma no se encuentra una relación importante entre el liderazgo y la cultura organizacional dentro del grupo encuestado. Esta información es consistente debido a que los procesos de cambio cultural necesitan de líderes altamente comprometidos con estrategias que fomenten el cambio de la cultura organizacional y la inversión necesaria para este efecto. (Chávez & Ibarra, 2016).

#### **5.3.4. Relación del Liderazgo orientado a las personas con la toma de decisiones.**

En la tabla 7 es posible observar la relación existente entre el liderazgo orientado a las personas y las relaciones con la toma de decisiones, las relaciones que muestran una fuerte relación se resaltan en color rojo, las resaltadas en amarillo muestran una relación importante, mientras que las azules muestran una relación más modesta, finalmente el grupo más reducido de relaciones que no están resaltadas muestran una relación no significativa.



**Tabla 7. Relación del Liderazgo Orientado a la Gente/Relaciones y Toma de Decisiones**

**RELACIÓN DEL LIDERAZGO ORIENTADO A LA GENTE/ RELACIONES Y TOMA DE DECISIONES**

ESTILO DE LIDERAZGO	CARACTERISTICAS	Negociación	Rentabilidad	Innovación	Comunicación	Resolución de Conflictos	Dependencia a Superiores	Influencia	Orientación a Resultados
		GENTE	Participación de colaboradores	0.32	0.38	0.44	0.44	0.38	0.19
GENTE	Capacidad de Desarrollar Talentos	0.43	0.34	0.40	0.42	0.49	0.32	0.50	0.48
GENTE	Creatividad	0.28	0.27	0.43	0.33	0.28	0.16	0.35	0.49
GENTE	Capacitación y Análisis	0.27	0.21	0.31	0.17	0.27	0.16	0.26	0.41
GENTE	Empatía	0.41	0.15	0.49	0.29	0.42	0.31	0.19	0.43
GENTE	Empoderamiento	0.33	0.25	0.38	0.39	0.43	0.24	0.57	0.56
GENTE	Desarrollo de Equipos de Trabajo	0.34	0.49	0.37	0.40	0.41	0.39	0.49	0.51
GENTE	Respeto	0.32	0.41	0.36	0.40	0.43	0.41	0.45	0.45
GENTE	Coaching	0.23	0.36	0.38	0.40	0.43	0.25	0.54	0.48

Fuente: Test de Liderazgo de Blake y Mouton y Encuesta de Toma de Decisiones aplicada a líderes intermedios de empresas familiares comerciales de Ambato.

Elaborado por: Autoría propia

Las relaciones más representativas enlazan el interés del líder de vincular a sus colaboradores en el cumplimiento de resultados, algo notoriamente importante en empresas comerciales, que generalmente están administradas en base a resultados, al trabajar con líderes intermedios las decisiones manejadas son consideradas operativas y de evaluación de objetivos comerciales (Zapata, Sigala, & Mirabal, 2016).

La capacidad de desarrollar talentos en líderes orientados a las personas es altamente significativa con relación a la resolución de conflictos al momento de tomar decisiones, ya que los líderes capaces de resolver conflictos serán los que haya conseguido desarrollar competencias que mejoren el equipo de trabajo (Quijano, Arguelles, Magaña, & Aguilar, 2019).

El desarrollo de talentos tiene una alta relación con los factores de influencia y orientación a resultados. Estas características que muestran la necesidad de los líderes orientados a las personas de desarrollar habilidades en su personal para conseguir el cumplimiento de objetivos operativos a través del entrenamiento adaptado con herramientas relacionadas al empoderamiento como una iniciativa útil para promover el desarrollo y mejorar los rendimientos traducidos en resultados (Vargas & Maynez, 2019).

La creatividad como característica del liderazgo se observa fuertemente relacionado con la orientación a resultados al momento de tomar decisiones. Un líder orientado a las personas promoverá y permitirá el desarrollo de ideas creativas para alcanzar los objetivos propuestos visualizándolos como oportunidades de aprender (Baque, Mendoza, Salcedo, & Izquierdo, 2018).

El empoderamiento como característica del liderazgo orientado a las personas presenta una alta relación con la influencia y la orientación a resultados en la toma de decisiones. Un líder de estas características impulsa el proceso de toma de decisiones a través de generar influencia y orientación a resultados.

También alcanzaron alto grado de relación el desarrollo de equipos con la rentabilidad, la influencia y la orientación a resultados. Los líderes orientados a las personas desarrollan equipos de trabajo capaces de influir en su personal para desarrollar objetivos relacionados con el mantenimiento o crecimiento de la rentabilidad de la empresa.

El liderazgo orientado a personas con su característica de coaching alcanzó una alta relación a los resultados y a la influencia. Esta relación es entendida debido a que los líderes de empresas comerciales están íntimamente relacionados a cumplir resultados, los cuales deben alcanzar a todo el personal, por lo que cada líder será el encargado de entrenar a los futuros talentos en estar motivados a cumplir con los resultados necesarios para mantener o mejorar la productividad de la empresa (Bermudez, 2017).

#### **5.3.5. Relación del Liderazgo orientado a las tareas con la toma de decisiones.**

En la tabla 8 podemos observar las relaciones del estilo de liderazgo orientado a las tareas con las características del proceso de toma de decisiones, nuevamente se pueden observar resaltadas en rojo las características altamente influyentes y en amarillo las características con una influencia un poco menos notoria, finalmente las relaciones menos importantes se resaltan en color celeste.

**Tabla 8. Relación del Liderazgo Orientado a Tareas con la Toma de Decisiones**

**RELACIÓN DEL LIDERAZGO ORIENTADO A TAREAS CON LA TOMA DE DECISIONES**

ESTILO DE LIDERAZGO	CARACTERISTICAS	Negociación	Rentabilidad	Innovación	Comunicación	Resolución de Conflictos	Dependencia a Superiores	Influencia	Orientación a Resultados
TAREAS	Seguimiento y Monitoreo	0.32	0.29	0.23	0.25	0.34	0.27	0.29	0.45
TAREAS	Orientación a Resultados	0.26	0.49	0.26	0.36	0.37	0.31	0.37	0.36
TAREAS	Cuidado a los detalles	0.36	0.39	0.52	0.47	0.51	0.35	0.49	0.53
TAREAS	Planificación y Orden	0.37	0.35	0.25	0.32	0.39	0.34	0.46	0.57
TAREAS	Manejo del Tiempo	0.22	0.33	0.38	0.34	0.45	0.29	0.43	0.40
TAREAS	Cooperación	0.40	0.25	0.40	0.36	0.45	0.24	0.38	0.59
TAREAS	Capacidad de Análisis	0.35	0.28	0.37	0.37	0.45	0.40	0.43	0.52
TAREAS	Aprendizaje continuo	0.43	0.20	0.58	0.35	0.47	0.31	0.34	0.61

Fuente: Test de Liderazgo de Blake y Mouton y Encuesta de Toma de Decisiones aplicada a líderes intermedios de empresas familiares comerciales de Ambato.

Elaborado por: Autoría propia

Las relaciones más altas se reflejan en el seguimiento y monitoreo de los líderes orientados a tareas al momento de manejar sus resultados, relación coherente, debido a que es conocido el interés de estos líderes de seguir procesos rígidos, con la única convicción de cumplir los objetivos propuestos.

La relación de la orientación a resultados con la rentabilidad se evidencia en las empresas guiadas por líderes transaccionales, debido a que la empresa misma es considerada una transacción de cumplir resultados a cambio de una retribución económica, este interés se ve reflejado en la manera de administrar de sus líderes

intermedios que fuertemente relacionan estas dos variables al momento de tomar decisiones.

Varias de las características de los líderes transaccionales requieren de atención a detalles y procesos estrictos, los cuales estarán siempre ligados al cumplimiento de resultados y ganancias, sin embargo este estilo de liderazgo ha demostrado funcionar en lo esperados por la compañía, y para este efecto, estas empresas reclutan líderes enfocados en cumplir lo requerido para recibir el factor económico acordado sin realizar mayores aportes que los entrenados generalmente por líderes autoritarios y de decisiones centralizadas que deben replicarse y cumplirse (Rodríguez & Mateus, 2019).

La característica de cooperación y su relación con la resolución de conflictos, se puede evidenciar debido a que un líder en un puesto intermedio buscará la seguridad de las decisiones de su superior para solucionar conflictos dentro de su equipo de trabajo, igual relación se evidencia con la orientación a resultados, misma que generalmente es resultado de la percepción de los altos ejecutivos o dueños, que solo designarán a los jefes intermedios, como medios de comunicación para impulsar la estrategia.

En lo referente a aprendizaje continuo, se encontró una relación con la innovación, la resolución de conflictos y la orientación a resultados, relación presente debido a que los jefes intermedios en liderazgos transaccionales muestran la necesidad de entrenamiento profundo de acciones enfocadas al cumplimiento a través de herramientas y técnicas basadas en el premio y castigo (Guaman, 2019).

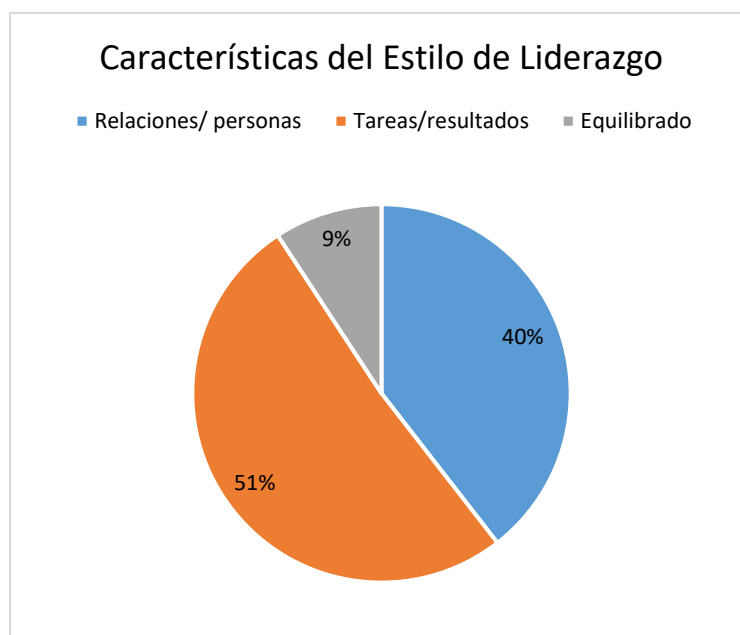
### **5.3.6. Características más influyentes en el Test de Estilos de Liderazgo de Blake & Mouton**

Después de revisar la información del estilo de liderazgo orientado a las personas o también conocido como transformacional y el estilo de liderazgo orientado a las tareas y resultados o transaccional y determinar que ambos están relacionados con la toma de decisiones, ya que las características de los estilos estudiados como las características del proceso de toma de decisiones se relacionan fuertemente, es real entender que los líderes de medianas empresas comerciales de la ciudad de Ambato están relacionando

sus procesos de toma de decisiones influenciados por el estilo de liderazgo que manejan.

Dentro del Test de estilos de liderazgo de Blake & Mouton se observa que, a través de su rejilla gerencial, se ubica es estilo dentro de un cuadrante específico, sin embargo, dentro de un análisis adicional, y tomando los datos para la tabulación existente de este test, se ha tomado el grupo de las preguntas que se orientan a las personas y en otro grupo las que se orientan a las tareas, se ha realizado la operación sugerida dentro de la tabulación y después de realizar una diferencia entre ellas se observa que los líderes están ligeramente más relacionados al cumplimiento de tareas.

**Gráfico 7. Características del Estilo de Liderazgo**



Fuente: Test de Liderazgo de Blake y Mouton aplicada a líderes intermedios de empresas familiares comerciales de Ambato.

Elaborado por: Autoría propia

Dentro de esta investigación, se entiende que la mayor parte de los líderes intermedios se orientan ligeramente más a cumplir tareas y resultados con un 51% de predominancia, marcando una diferencia de 11% en relación a los líderes orientados a las personas, finalmente se puede observar que un grupo de líderes más reducido con

solo el 9% alcanza un equilibrio significativo al manejarse entre las dos variables restantes.

Los líderes intermedios aún están más orientados a cumplir resultados, debido a su posición, respecto al manejo de personal y comunicación con los directivos de la empresa (Bernal, Lucio, & Pedraza, 2018), sin embargo, se puede evidenciar que ya marcan una importante influencia de orientación hacia las relaciones y las personas.

### **5.3.7. Protocolo de Administración de Decisiones y Competencias de la Familia en Empresas Familiares**

El proceso de toma de decisiones dentro de empresas familiares, concentra intereses de la familia y empresa, como un mecanismo para administrar este tipo de negocios de manera adecuada. El objetivo específico cuatro de esta investigación plantea la elaboración de un protocolo para administración de decisiones y competencias de la familia en las empresas, en este sentido, para la elaboración de este instrumento se han agrupado un conjunto de políticas, que en esencia buscan delimitar la participación de la familia dentro de la empresa, asignando responsabilidades a un grupo pequeño de representantes de la junta general de accionistas, quienes serán los responsables de auditar la gestión de la Gerencia General y que manejaran el canal de comunicación de manera formal, procurando no involucrar al personal ejecutivo de la empresa.

Las empresas familiares exitosas usan protocolos de esta categoría, debido a que ayudan a evitar conflictos de interés entre los propietarios de la empresa, este instrumento ha sido usado como un medio para preparar a las organizaciones en sus cambios generacionales (Martínez & Pérez, 2015); dentro de este estudio se trabajó con empresas medianas, las cuales evidentemente deben prepararse para la sucesión, instrumentos que permitirán la formalización del proceso de toma de decisiones gerenciales así como la gestión de líderes intermedios y de la Gerencia General, propiciando el profesionalismo de estas organizaciones con una limitada participación de la junta general accionaria en la operatividad de la empresa (ver anexo A).

## 6. CONCLUSIONES

- Los estilos de liderazgo orientados a las personas y a las tareas tienen una marcada influencia en la toma de decisiones de niveles jerárquicos medios en empresas familiares de la ciudad de Ambato, pues se comprobó que las características de los líderes tales como desarrollo de equipo, capacidad de desarrollar talentos, empoderamiento, coaching, cuidado a los detalles, orden y planificación, cooperación y el aprendizaje continuo se relacionan al momento de tomar decisiones.
- El estilo de liderazgo orientado a las personas relacionó fuertemente sus características de empoderamiento, desarrollo de equipos de trabajo, creatividad, participación de colaboradores y capacidad de desarrollo de talentos con el cumplimiento de resultados al momento de tomar decisiones. Así también se relacionó el empoderamiento, el coaching, la capacidad de desarrollar personas y equipos con la capacidad de influenciar en el proceso de toma de decisiones de mandos medios en empresas comerciales de la ciudad de Ambato.
- El estilo de liderazgo orientado a la tarea también relacionó fuertemente en sus características de aprendizaje continuo, cooperación, planificación y orden, cuidado a los detalles, capacidad de análisis y, seguimiento y monitoreo con el cumplimiento de resultados al momento de tomar decisiones; también las características de cuidado a los detalles, cooperación y aprendizaje continuo se relacionaron con la resolución de conflictos al tomar decisiones. En este estilo de liderazgo la característica de cuidado a los detalles se relacionó con varias características al momento de tomar decisiones siendo estas: innovación, comunicación y la influencia.
- Los líderes intermedios de empresas familiares comerciales de la ciudad de Ambato, manejan un estilo de liderazgo conocido como líder de equipo en la rejilla gerencial de Blake & Mouton, con una ligera mayor orientación a la



tarea, debido a que sus decisiones están encaminadas a cumplir resultados para evidenciarlos hacia los directivos de la empresa.

- Los estilos de liderazgo estudiados en esta investigación, es decir los orientados a la tarea como los orientados a las personas no mostraron relaciones significativas con temas estratégicos al momento de tomar decisiones, por lo que se puede entender que nuestros líderes intermedios no participan de este tipo de decisiones o no tiene claro la manera de manejar temas estratégicos con sus equipos de trabajo.

## **7. RECOMENDACIONES**

- Determinar el tipo de decisiones que los líderes de niveles jerárquicos medios de la ciudad de Ambato están tomando, para poder establecer que tanta influencia generan en la productividad de la empresa.
- Promover el estudio y aplicación de técnicas y herramientas propias de líderes orientados a las personas también llamado estilo transformacional, para equilibrar la gestión de los líderes de niveles jerárquicos medios hasta ambientes más participativos en términos de toma de decisiones.
- Establecer una investigación futura, que estudie la relación del estilo de liderazgo y su influencia en el proceso de toma de decisiones en altos directivos de empresas familiares comerciales de la ciudad de Ambato para relacionar los resultados de ambas investigaciones.
- En futuras investigaciones, identificar el motivo por el cual los líderes intermedios de empresas familiares comerciales de la ciudad de Ambato no relacionaron su estilo de liderazgo con la toma de decisiones en temas estratégicos.

## 8. REFERENCIAS CITADAS

- Manning, J. M. (2014). *The influence of nurse manager leadership style factors on the perception of staff nurse structural empowerment, work engagement, and intent to stay*. Louisiana State University, Health Sciences Center School of Nursing. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1711860384?accountid=36765>
- Alessandri, T. M., Cerrato, D., & Eddleston, K. A. (2017). The mixed gamble of internationalization in family and nonfamily firms: The moderating role of organizational slack. *Global Strategy Journal*, 1-27. doi:<https://doi.org/10.1002/gsj.1201>
- Ávila, P., Mendoza, A., Meza, J., & Zambrano, M. (2018). Análisis del Enfoque de la Gerencia Estratégica. *III Congreso Virtual Internacional sobre Desafíos de las Empresas del siglo XXI*, (págs. 1-15). Manabi. Obtenido de <https://www.eumed.net/actas/18/empresas/7-analisis-del-enfoque.pdf>
- Baque, L., Mendoza, M., Salcedo, R., & Izquierdo, A. (2018). El liderazgo transformacional, clave sostenible para el desarrollo de empresas ecuatorianas. *Uniandes. Episteme*, 5, 563-574. Obtenido de <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1505/738>
- Barret, M. (2014). The 4-L framework of family business leadership. *University of Wollongog ResearchOnline*, 6-10. Obtenido de <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1396&context=buspapers>
- Barrientos, J. (2017). *Liderazgo situacional en la asociación corporativa San Antonio de Padua*,. Tesis Posgrado, Universidad Cesar Vallejo, Escuela de Posgrado, Lima. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/22180>
- Bermudez, G. (2017). *Coaching: Una Herramienta para el Liderazgo Transformacional*. Tesis Pregrado, Universidad Militar Nueva Granada , Administración de Empresas, Bogota. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/16896>
- Bernal, I., Lucio, D., & Pedraza, N. (2018). Liderazgo y sus efectos en los resultados de una empresa manufacturera. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84), 1-21. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29058776003>

- Bindah, E. V. (2017). Family dynamics and intergenerational entrepreneurs' leadership style. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 1 - 12. doi:doi:http://dx.doi.org/10.1186/s40497-017-0083-1
- Cardi, C., Mazzoli, C., & Severini, S. (2018). Friend or foe? The effect of corporate governance on intellectual capital disclosure in IPOs. *Friend or foe? The effect of corporate governance on intellectual capital disclosure in IPOs*, 15(1), 1-12. doi:https://doi.org/10.1057/s41310-018-0031-5
- Chávez, J., & Ibarra, J. (2016). Liderazgo y Cambio Cultural en la Organización para la Sustentabilidad. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 138-158. Obtenido de <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/796>
- Chhotray, S., Sivertsson, O., & Tell, J. (2018). The Roles of Leadership, Vision, and Empowerment. *Journal of International Entrepreneurship*, 16(1), 38-57. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10843-017-0201-8>
- De Vries, R., & Bakker-Pieper, A. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 367-380. doi:https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2
- Diéguez, J., López, P., & Rojo, A. (2015). Identifying and classifying family businesses. *Review of Managerial Science*, 9(603), 603 - 643. doi:doi:http://dx.doi.org/10.1007/s11846-014-0128-6
- Durán, M., & Castañeda, D. (2015). *Relación entre el liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de Servicio*. Universidad Católica de Colombia, Facultad de Psicología, Bogotá. doi: DOI: 10.14718/ACP.2015.18.1.13
- Eddleston, K., Jaskiewicz, P., & Wright, M. (2019). Family firms and internationalization in the Asia-Pacific: the need for multi-level perspectives. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-17. doi:https://doi.org/10.1007/s10490-018-9608-6
- Escandon, D., & Hurtado, A. (2016). Influencia de los Estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137 - 145. doi:https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001

- Espinoza, I. (Mayo de 2017). *Desempeño de la empresas familiares en México*. Universidad de Chile . Santiago de Chile: Tesis de Posgrado. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145987/Espinoza%20Aguil%20Tom+%C3%ADs.pdf?sequence=1>
- Fang, H., Kotlar, J., Memili, E., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2018). The pursuit of international opportunities in family firms: Generational differences and the role of knowledge-based resources. *Global Strategy Journal*, 8(1), 136 - 157. doi:doi:http://dx.doi.org/10.1002/gsj.1197
- Fernandez , P., & Lluch, A. (2015). *Familias Empresarias y Grandes Empresas Familiares en America Latina y España: Una visión a largo plazo* . Bilbao, España: Fundación BBVA. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=grQzCgAAQBAJ&lpg=PA320&ots=Mz0UX1zrqO&dq=Familias%20Empresarias%20y%20Grandes%20Empresas%20Familiares%20en%20America%20Latina%20y%20Espa%C3%B1a%3A%20Una%20visi%C3%B3n%20a%20largo%20plazo%20&lr&hl=es&pg=P2#v=thumbnail&>
- Fernandez, C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 56-74. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- Fernández, E. (2010). *Administración de Empresas: Un enfoque interdisciplinario*. Madrid, España: Paraninfo.
- Fernández, P. (2012). Algunas claves de la longevidad de las grandes empresas familiares brasileñas. *Apuntes*, 39(70), 273-301. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1436980698/2C9289596D594723PQ/4?accountid=36765>
- Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114. Obtenido de <http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/255/227>
- Flores, S., & Bringas, C. (2018). Competitividad de Empresas Familiares. *Interciencia*, 43(4), 236-241. Obtenido de

<https://search.proquest.com/docview/2058580472/B8D5D09400C94F09PQ/6?accountid=36765>

- Galvis-Lista, E., & González-Zabala, M. P. (2014). Herramientas para la gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: una revisión de literatura. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 37-55.
- Geyer, A. (2016). *Family Decision Makers in FBs, Their Growth Intentions and Actual Firm Growth: The Influence of Different Levels of Family and Personal Involvement in the Firm*. Wiesbaden: Springer Gabler, Wiesbaden. doi:[https://doi.org/10.1007/978-3-658-13117-3\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-13117-3_5)
- Giovannini, R. (2010). Corporate governance, family ownership and performance. *Journal of Management & Governance*, 14(2), 145–166. doi:<https://doi.org/10.1007/s10997-009-9093-x>
- Gomez, G., Betancourt, J., & Zapata, N. (2012). Empresas Familiares Multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38-49. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2654/265425848003>
- Guaman, G. (2019). *Tipo de Liderazgo Predominante en el Departamento de Corresponsales no Bancarios de una Institución Financiera en la Región Sur, análisis en función de la Valoración del Desempeño*. Universidad del Azuay , Escuela de Psicología Organizacional, Cuenca . Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/9398>
- Hussain, M., & Hassan, H. (2016). The leadership styles dilemma in the business world. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(4), 411-425. doi:<http://dx.doi.org/10.19236/IJOL.2016.04.10>.
- Ibata-Arens, K. (2004). Alternatives to Hierarchy in Japan: Business Networks and Civic Entrepreneurship. *Asian Business & Management*, 3(3), 315-335. doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.abm.9200103>
- Kim, M. (2009). The factors influencing leadership skills of gifted and regular students and its implications for gifted education. *KEDI Journal of Educational Policy*, 6(2), 1 -20. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1013970984?accountid=36765>.
- Kotlar, J., De Massis, A., Fang, H., & Frattini. (2014). Strategic reference points in family firms. *Small Business Economics*, 43(3), 597-619. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-014-9556-6>

- Lampel, J., Bhalla, A., & Ramachandran, K. (2017). Family values and inter-institutional governance of strategic decision making in Indian family firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 34(4), 901-930. doi:<https://doi.org/10.1007/s10490-017-9509-0>
- Lavender, P. (2015). *Passive-Avoidant, Transactional, and Transformational Leadership: An Investigation of Leadership Styles of Kansas Hospital Executives*. Degree to Doctor of Business Administration, Anderson University, Falls School of Business, Kansas.
- Levin, L., & Sarros, J. (2014). Transition Planning - The leadership Dilemma: My Self, My Family, My Business. *International Leadership Journal*, 103-148. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/c23c/0989ebd572cc9937331266fe620576c1ce96.pdf#page=103>
- Li, H., Terjesen, S., & Umans, T. (2018). Corporate governance in entrepreneurial firms: a systematic review and research agenda. *Small Business Economics*, 1573(0913), 1-32. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0118-1>
- López, J. S. (2016). Presencia de la expansión internacional en la misión y visión de las principales empresas privadas y estatales de América Latina/The presence of international expansion in the mission and vision of major Latin American private and state companies. *Estudios Gerenciales*, 269 - 277. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1845764992?accountid=36765>
- Macías, E., Chum, S., Aray, C., & Rodríguez, C. (2018). Liderazgo Académico: Estilos y Perfiles de Gestión en las Instituciones de Educación Superior. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 3(1), 59-70. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7047189>
- Mączyński, J., & Sułkowski, Ł. (2017). A Seven Nations Study of Leadership Attributes. *Polish Psychological Bulletin*, 48(2), 307-314. doi:DOI - 10.1515/ppb-2017-0035
- Mancilla, M., & Saavedra, M. (2015). El gobierno corporativo y el comité de auditoría en el marco de la responsabilidad social empresarial. *Contaduría y administración*, 60(2), 487- 506. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)30011-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0186-1042(15)30011-5).

- Martin, W., McKelvie, A., & Lumpkin, G. (2016). Centralization and delegation practices in family versus non-family SMEs: a Rasch analysis. *Small Business Economics*, 47(3), 755–769. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-016-9762-5>
- Martínez, G., & Pérez, M. (2015). Protocolo: Un Instrumento para Mediar Conflictos en Empresas Familiares. *Desarrollo Gerencial*, 7(2). doi:<https://doi.org/10.17081/dege.7.2.1182>
- Meissner, P. (2014). A process-based perspective on strategic planning: the role of alternative generation and information integration. *Business Research*, 7(1), 1-20. doi:<https://doi.org/10.1007/s40685-014-0005-9>
- Miller, S. (2014). Next- generation leadership development in family businesses: the critical roles of shared vision and family climate. *Frontiers in Psychology*, 5(1335), 1-14. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01335>
- Miller, S. (2014). Psychology; studies from S.P. miller et al add new findings in the area of psychology (next-generation leadership development in family businesses: The critical roles of shared vision and family climate). *Frontiers in Psychology*, 1-10. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01335>
- Omar, A. F., Buachoom, W., & Hoang, N. (2019). Interactive effects of executive compensation, firm performance and corporate governance: Evidence from an Asian market. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-54. doi:<https://doi.org/10.1007/s10490-018-09640-2>
- Pincha, E., & Saltos, R. (2017). *La Planificación Estratégica en las Pequeñas y Medianas Empresas Manufactureras*. Tesis Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Quito. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14156>
- Quijano, R., Arguelles, L., Magaña, D., & Aguilar, N. (2019). Cultura Organizacional y Liderazgo bajo la Percepción Gerencial en Mypymes del Sector Hotelero. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 12(2), 55-66. Obtenido de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3463260](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3463260)
- Quijano, R., Arguelles, L., Sahuí, J., & Magaña, D. (2015). Experiencia Generacional Y Transmision De Poder Como Elementos De La Cultura Organizacional En Empresas Familiares De Campeche, Mexico. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(3), 53-67.

- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (Sexta edición ed.). Mexico: Cengage Learning Editores. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=no7iybmIpLkC&oi=fnd&pg=PA1946&dq=adminstracion+de+empresas&ots=PjB9JyIKPm&sig=kF6W1WQJehHyBNYS8Qcw-sxtE\\_I#v=onepage&q=adminstracion%20de%20empresas&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=no7iybmIpLkC&oi=fnd&pg=PA1946&dq=adminstracion+de+empresas&ots=PjB9JyIKPm&sig=kF6W1WQJehHyBNYS8Qcw-sxtE_I#v=onepage&q=adminstracion%20de%20empresas&f=false)
- Roríguez, L., & Mateus, J. (2019). *La Influencia de los Estilos de Liderazgo en la Productividad de las Organizaciones*. Tesis Posgrado, Universidad Militar de Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Bogota. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/31994>
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., & Niazi, G. (2014). Leadership styles: Relationship with conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214- 225. doi: DOI:10.1108/IJCMA-12-2012-0091
- Sanchez, E., & Rodriguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 25- 39. Obtenido de <file:///C:/Users/LL&G/Downloads/Dialnet-40AnosDeLaTeoriaDelLiderazgoSituacional-3180733.pdf>
- Sanchez, G., & Baixauli, S. (2015). Executive compensation and corporate governance in Spanish listed firms: a principal–principal perspective. *Review of Managerial Science*, 9(1), 115-140. doi:<https://doi.org/10.1007/s11846-014-0122-z>
- Sanchez, V., Maseda , A., & Erezuma, I. (2017). Sucesión en la Empresa Familiar: Paternalismo y Genero. *Revista Espacios*, 38(11), 24.
- Santamaria, E., & Pico, P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*, 35(2), 1-11.
- Schaefer, T., & Guenther, T. (2016). Exploring strategic planning outcomes: the influential role of top versus middle management participation. *Journal of Management Control*, 27(2-3), 205-249. doi:<https://doi.org/10.1007/s00187-016-0230-9>
- Schiopoiu, A., & Mahon, J. (2013). Management. *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*.



- Solomon, A., & Steyn, R. (2017). Leadership styles: The role of cultural intelligence. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1 - 13. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1928625215?accountid=36765>
- Steinhilber, S., & Estrada, C. (2015). To Lead or Not to Lead? Structure and Content of Leadership Development Programs. *J GEN INTERN MED*, 30(5), 1-3. doi:<https://doi.org/10.1007/s11606-015-3240-7>
- Thompson, I. (2007). Tipos de Empresas. *Promonegocios.net*.
- Toselli, C. (2015). Strategic planning applied to the development of tourism. some thoughts on the provincial tourism plans of Argentina. *Turismo y sociedad*, 1 - 28. doi:<https://search.proquest.com/docview/1796773879?accountid=36765>
- Turregano, C., Hoole, E., & Altman, D. (2015). Fact-based leadership. *Training Journal*, 34-37. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1791580264?accountid=36765>
- Vallejo, M. (2009). Liderazgo transformacional y sus efectos en las empresas familiares. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(1), 105-122.
- Van der Westhuizen, J. P., & Garnett, A. (2014). The Correlation of leadership practices of first and second generation family business owners to business performance. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 323-338. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1643367120?accountid=36765>
- Van Saane, J. (2019). *Personal Leadership as Form of Spirituality*. Leuven, Belgium: Springer Open. doi:[https://doi.org/10.1007/978-3-319-98884-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-98884-9_3)
- Vargas, M., & Maynez, A. (2019). Liderazgo, contrato psicológico y empoderamiento: sus vínculos en organizaciones fronterizas mexicanas. *Acta universitaria*, 29, 1-13. doi:<http://dx.doi.org/10.15174/au.2019.2047>.
- Vargas, M., Carey, C., & Ríos, C. (2017). Educación Dual. Mentoring y Desarrollo del Liderazgo. *Anfei Digital*, 9, 1-9. Obtenido de <https://forms.gle/nktNiy6fXPXMAmy8A>
- Verbeke, A., Yuan, W., & Kano, L. (2019). A values-based analysis of bifurcation bias and its impact on family firm internationalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-29. doi:<https://doi.org/10.1007/s10490-018-9598-4>

- Ward, J. (2011). *Keeping the Family Business Healthy*. New York, Estados Unidos: Palgrave Macmillan. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=QtwYDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Keeping+the+Family+Business+Healthy&ots=-Wr7Mr5H\\_h&sig=q3\\_ofmerIHE4OZ5EemS-qTwFt98#v=onepage&q=Keeping%20the%20Family%20Business%20Healthy&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=QtwYDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=Keeping+the+Family+Business+Healthy&ots=-Wr7Mr5H_h&sig=q3_ofmerIHE4OZ5EemS-qTwFt98#v=onepage&q=Keeping%20the%20Family%20Business%20Healthy&f=false)
- Xu, K., Hitt, M., & Miller, S. (2019). The ownership structure contingency in the sequential international entry mode decision process: Family owners and institutional investors in family-dominant versus family-influenced firms. *Journal of International Business Studies*, 1-21. doi:<https://doi.org/10.1057/s41267-019-00250-8>
- Yance, C., Solis, L., Burgos, I., & Hermida, L. (2017). La Importancia de las Pymes en el Ecuador. *Observatorio de la Economía Ecuatoriana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>
- Zapata, G., Sigala, L., & Mirabal, A. (2016). Toma de Decisiones y Estilo de Liderazgo: Estudio en Medianas Empresas. *Compendium*, 19(36), 35-59. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/880/88046587003.pdf>
- Zapata, R. S., & Martínez, M. A. (2016). Decision Making and Leadership style: A medium sized enterprises study. *Compendium*, 35-60.
- Zona, F. (2016). CEO leadership and board decision processes in family-controlled firms: comparing family and non-family CEOs. *Small Business Economics*, 47(3), 735–753. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-016-9764-3>
- Zulfqar, A., Valcke, M., Devos, G., Tuytens, M., & Shahzad, A. (2016). Leadership and decision-making practices in public versus private universities in Pakistan. *Asia Pacific Education Review*, 17(1), 147-159. doi:<https://doi.org/10.1007/s12564-016-9414-0>

## **9. ANEXOS**

### **9.1. Anexo A.**

#### **Protocolo de Administración de Decisiones y Competencias de la Familia dentro de Empresas Familiares**

El presente instrumento tiene por objetivo detallar un grupo de normas establecidas en consenso de la junta accionaria de la empresa, para implementar el manejo adecuado de las decisiones de la organización.

El presente instrumento tiene carácter legal y estará vinculado a la Constitución de la Compañía y se celebra al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA. - ANTECEDENTES. - La compañía es una persona jurídica, de derecho privado, legalmente constituida, que mediante el presente acuerda incluir en su constitución el siguiente instrumento legal para el mejoramiento de su gestión a través de artículos relacionados al alcance de sus decisiones gerenciales.

SEGUNDA. - DIRECTORIO. - El directorio será elegido por la Junta General de Socios, cuyos miembros durarán 3 años en sus funciones, pudiendo ser relegidos indefinidamente, para la composición del Directorio existirán dos tipos:

- a) Directores patrimoniales: La mayoría de los miembros del Directorio necesariamente serán socios o representantes de los socios.
- b) Directores independientes: En el Directorio se elegirá al menos un director independiente, que obligatoriamente acreditará conocimiento en administración de empresas familiares.

TERCERA. - DEBERES Y DERECHOS DE LOS DIRECTORES. - La función del director es orientar, controlar y velar por la integridad de la gestión de la Compañía, con el fin de maximizar su valor en beneficio de todos los socios. En el desempeño de sus funciones, el director obrará con la diligencia de un ordenado y responsable mandatario, obligándose de manera especial a las siguientes responsabilidades:

- a) Los directores deberán cumplir con las leyes, el presente instrumento, con fidelidad al interés social, y el de la compañía propia.
- b) Los directores deberán obrar de buena fe, en interés de la compañía demostrando honestidad. No podrán utilizar el nombre de la compañía o de su cargo para realizar operaciones por cuenta propia, o realizar actividades distintas a las que le competen por su cargo.
- c) No podrán cobrar comisiones, por la celebración de contratos, entre la compañía y sus proveedores.
- d) Deberán comunicar al directorio cualquier conflicto de intereses sea directo o indirecto, y generará un acta de acuerdo.
- e) Los directores no podrán prestar servicios a la competencia durante el ejercicio de sus funciones y hasta un año después del cese de las mismas.
- f) Los directores están en la obligación de guardar el secreto de la información catalogada como confidencial, dentro y después del cese de sus funciones.
- g) Los directores no podrán utilizar para uso personal los bienes y activos de la compañía, a excepción de tener la autorización de la junta general de socios.
- h) Los directores no podrán usar su cargo para obtener alguna ventaja patrimonial.
- i) Los directores están en la obligación de realizar sus funciones en estricto cumplimiento de la ley, por lo cual serán civil y penalmente responsables de las decisiones, actos o abusos que se realicen o cometan a nombre de la compañía sin perjuicio del derecho de repetición a que hubiere lugar.
- j) Los directores deberán promover la investigación de cualquier irregularidad en la gestión de la compañía.

CUARTA. - DERECHO A LA INFORMACIÓN. - Los directores están facultados para informarse sobre cualquier aspecto de la compañía a través de la primera línea de administración es decir la Gerencia General, para este efecto y bajo escrito podrán solicitar libros, acceso a sistemas de informática, registros, documentos o cualquier otro tipo de documento necesario.

- a) La Gerencia General deberá entregar la información solicitada a cada miembro del directorio en un plazo no superior a 15 días contados a partir de la recepción de la solicitud formal.

- b) Los directores están en la obligación de revisar y presentarse a las reuniones de directores al tanto de la marcha de la compañía a fin de participar activamente y contribuir con aportes importantes para la toma de decisiones.
- c) Los informes para las reuniones de directores deberán recibirse con al menos 5 días de anticipación.
- d) Los directores podrán solicitar la presencia de expertos o asesores para ejercer sus funciones, para este efecto podrán autorizar la contratación de estos profesionales a cargo de la compañía, siempre que las contrataciones no sobrepasen los 180 días y cuenten con la aprobación de la mayoría del directorio.

QUINTA. - CONFLICTOS DE INTERES. - Los directores no podrán participar en la toma de decisiones que afecten a asuntos en los que esté interesado él, su conyugue, o sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad. Adicional a esta medida deberán cumplir con las siguientes reglas:

- a) Los directores o sus familiares de hasta el segundo grado de consanguinidad o afinidad podrán proponer negocios, contratos o cualquier acto que no esté dentro de las políticas o precios de la compañía solo a través de la aprobación de la junta.
  - b) La contratación de personal dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad con los directores a la compañía se realizará únicamente previa aprobación de la junta accionaria, donde el director interesado no podrá participar de la votación.
- a) QUINTA. - REMOCIÓN DE DIRECTORES. - La junta general de directores podrá cesar de funciones a directores por las siguientes razones: Por evaluación negativa del Directorio, considerando que la gestión del director fue de poco aporte y desempeño.
- b) Por la ausencia injustificada a las reuniones del directorio por al menos el 25% de las reuniones programadas.
  - c) Cuando la actuación del director ponga en peligro el buen nombre de la compañía a través de sus actos.
  - d) Cuando el director patrimonial transfiera la participación accionaria de la compañía a terceros.

SEXTA. - ATRIBUCIONES. - Son facultades del directorio:

- a) Analizar y aprobar el plan estratégico, plan de negocios y plan operativo anual de la compañía, presentado por la Gerencia General.
- b) Analizar y aprobar el presupuesto general de la compañía presentado por la Gerencia General hasta noviembre de cada año.
- c) Aprobar las políticas y normas relacionadas con proveedores, clientes, instituciones financieras, empleados y otros grupos primarios de interés, así como también velar por el cumplimiento de los mismos.
- d) Aprobar la estructura organizacional, la confirmación de unidades, así como también la elección de la primera línea de dirección de la compañía, a propuesta de la Gerencia General.
- e) Los directores diseñaran planes de sucesión de la primera línea d reporte, es decir la Gerencia General.
- f) Analizar y aprobar los avances al plan estratégico de la compañía, presentados por la Gerencia General, así como también la situación financiera, los riesgos y el impacto de la gestión de la compañía.
- g) Conocer y aprobar el informe anual de actividades de la Gerencia General de la compañía, velando por el cumplimiento de las normas establecidas en el presente instrumento.
- h) Recomendar a la junta General de socios, la remoción del gerente General, cuando por incumplimiento de sus funciones o de los reglamentos de este instrumento se requiera.

SEXTA. - ATRIBUCIONES DEL GERENTE GENERAL. - El directorio de la empresa, asigna las siguientes atribuciones al Gerente General:

- a) Coordinar la elaboración de estrategia de la compañía junto con sus Jefaturas para la presentación a los directores.
- b) Gestionar el presupuesto anual de la compañía y presentarlo antes los directores, para su aprobación
- c) Velar por el cumplimiento de la planeación estratégica, plan de negocios, plan operativo, presupuesto y demás informes de cumplimiento a través de la revisión de la gestión del personal de la compañía.

- d) Asegurar la estructura organizacional y funcional de la compañía, enmarcada en el cumplimiento legal de la misma.
- e) Revisar y responsabilizarse de la gestión de su equipo de trabajo administrativo y operativo de la compañía.
- f) Asegurar la independencia de funciones de líderes intermedios, evitando la participación de directores o accionistas en decisiones departamentales.
- g) Representar a la compañía en cualquier litigio legal, resultado de la gestión de la compañía.

El presente instrumento es legal y se adhiere a la escritura de constitución de la compañía.

## 9.2. Anexo B



# UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

## ENCUESTA TOMA DE DECISIONES

### Instrucciones:

El objetivo es determinar la influencia de los estilos de liderazgo en la toma de decisiones en niveles jerárquicos medios de empresas familiares de la ciudad de Ambato

A continuación, seleccione la respuesta correcta y márquela con una X según corresponda.

### 1. Datos Sociodemográficos:

DT 1. Instrucción:      Primaria       Secundaria       Técnico       Superior       Posgrado

DT 2. Edad: \_\_\_\_\_

DT 3. Cargo: \_\_\_\_\_

DT 4. Cuantos empleados tiene su empresa:

De 10 a 49 empleados       De 50 a 99 empleados       De 100 a 199       Mas de 200

DT 5. Conoce usted si la empresa en la que usted trabaja es de tipo FAMILIAR:

SI       NO       NO SABE

N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS				
		Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Rara Vez	Nunca
<b>TOMA DE DECISIONES</b>						
TD.1	¿Usted promueve procesos de negociación como alternativa para cumplir sus objetivos?					
TD.2	¿Para usted la rentabilidad económica de la empresa, es la prioridad a la hora de tomar decisiones?					
TD.3	¿Usted adopta decisiones basadas en nuevas fuentes de información, como estudios, o nuevas tecnologías no usadas antes dentro de la organización?					
TD.4	¿Las decisiones estratégicas importantes, nacen de discusiones entre grupos de trabajo, a fin de recopilar profundamente la información necesaria?					
TD.5	¿En el proceso de toma de decisiones, usted resuelve problemas y conflictos de interés entre los participantes?					
TD.6	¿Las decisiones adoptadas por usted permiten lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización?					
TD.7	¿Las decisiones que afectan a su área de trabajo, las consulta con su superior?					
TD.8	¿Sus decisiones son compartidas con los colaboradores a su cargo?					
TD.9	¿Usted promueve nuevas ideas y cambios dentro del área de trabajo, a fin de cumplir objetivos?					
TD.10	¿La Gerencia muestra resistencia a la adopción de nuevas ideas, y necesita más de una reunión para aprobar sus cambios?					
TD.11	¿Las complicaciones que resultan del proceso de toma de decisiones, son sancionadas por sus superiores?					
TD.12	¿Sus decisiones consiguen promover la participación, motivación y compromiso del personal con la empresa?					
TD.13	¿Usted consigue compartir la misión de la empresa, de manera que inspire a sus colaboradores en la toma de decisiones?					
TD.14	¿El personal a mi cargo respeta mis decisiones, y se interesa por entenderlas?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN