

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Tema: La Cultura Empresarial y la Continuidad de las Empresas Familiares
en el Sector del Calzado de la ciudad de Ambato.

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

Autora: Ingeniera, Ligia Elena Muyulema Molina

Director: Ingeniero, Carlos Vinicio Mejía Vayas, Magíster

Ambato – Ecuador

2018

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

El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación, presidido por el Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr, e integrado por los señores: Ingeniera María Soledad Sevilla Galarza, MBA, Ingeniero Arturo Fernando Montenegro Ramírez, Magíster, Ingeniera Silvia Melinda Oyaque Mora, Magíster, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Informe Investigación con el tema: “LA CULTURA EMPRESARIAL Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR DE CALZADO DE LA CIUDAD DE AMBATO, elaborado y presentado por la señorita Ingeniera Ligia Elena Muyulema Molina, para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración de Empresa Familiares; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Investigación, el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr
Presidente y Miembro del Tribunal



Ing. María Soledad Sevilla Galarza, MBA
Miembro del Tribunal



Ing. Arturo Fernando Montenegro Ramírez, Mg
Miembro del Tribunal



Ing. Silvia Melinda Oyaque Mora, Mg
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

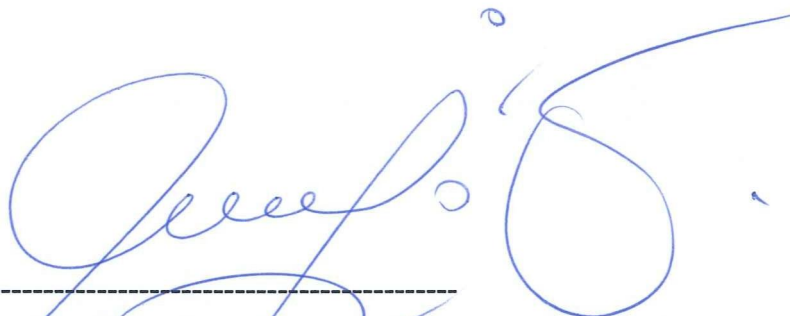
La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en Trabajo de Investigación, presentado con el tema: La Cultura Empresarial y la Continuidad de las Empresas Familiares en el Sector del Calzado de la ciudad de Ambato, le corresponde exclusivamente a la Ingeniera, Ligia Elena Muyulema Molina, Autora bajo la Dirección del Ingeniero, Marco Vinicio Mejía Vayas Magíster, Director del Trabajo de Investigación, y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ingeniera, Ligia Elena Muyulema Molina

C.c.: 1804236956

AUTORA



Ingeniero, Carlos Vinicio Mejía Vayas, Magíster

C.c.: 0400730693

DIRECTOR

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación, 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.



Ingeniera, Ligia Elena Muyulema Molina
C.c.1804236956

INDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA	I
A LA UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	II
AUTORÍA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN	III
DERECHOS DE AUTOR	IV
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS	V
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XI
AGRADECIMIENTO	XII
DEDICATORIA	XIII
RESUMEN EJECUTIVO	XIV
EXECUTIVE SUMMARY	XV
INTRODUCCIÓN.....	16
CAPÍTULO I.....	17
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.1. TEMA	17
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.2.1.1. MACRO	17
1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO	22
1.2.3. PROGNOSIS.....	22
1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
1.2.5. INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN	23
1.2.6. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	24
1.3. JUSTIFICACIÓN	24

1.4. OBJETIVOS	25
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	25
OBJETIVO ESPECÍFICOS	25
CAPÍTULO II.....	26
2. MARCO TEÓRICO.....	26
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	26
2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	28
2.3. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	30
CONSTELACIÓN DE IDEAS VARIABLE INDEPENDIENTES	31
CONSTELACIÓN DE IDEAS VARIABLE DEPENDIENTE.....	32
CULTURA EMPRESARIAL	33
2.3.1.1. CARACTERÍSTICA DE CULTURA ORGANIZACIONAL	33
CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.....	34
CLASIFICACIONES SOBRE CULTURA EMPRESARIAL.....	35
DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	37
2.3.1.2. OBJETIVOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	37
2.3.1.3. CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	38
IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL D.O.	39
2.3.1.4. VALORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	39
2.3.1.5. RESPONSABILIDAD ANTE LA SOCIEDAD COMO PARTE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	39
VENTAJAS DE LA ESTRUCTURA LINEAL:	40
2.3.1.6. DESVENTAJAS DE LA ESTRUCTURA LINEAL:	40
MODELOS DE CULTURA.....	41
2.3.1.7. MODELOS DE PROCESOS	41
PROCESO DE CAMBIO.	41
MODELOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	42
MODELO DE CULTURA IDEAL O DESEADO	44
2.3.1.8. IDENTIFICACIÓN DE LAS DIFERENCIAS ENTRE LA CULTURA EXISTENTE Y LA IDEAL. 44	
2.3.1.9. DESARROLLO DE PLANES Y PROGRAMAS PARA EL CAMBIO CULTURAL.....	45
ESTRUCTURA FUNCIONAL:.....	46
2.3.1.10. VENTAJAS DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL:	46

2.3.1.11.	DESVENTAJAS DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL:	46
	ESTRUCTURA LÍNEA Y STAFF:	47
2.3.1.12.	VENTAJAS DE LA ESTRUCTURA LÍNEA Y STAFF:	47
2.3.1.13.	DESVENTAJAS DE LA ESTRUCTURA LÍNEA Y STAFF:	47
	ESTRUCTURA ORGÁNICA	47
2.3.1.14.	CRITERIOS PARA EL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:	48
	EFICIENCIA	48
2.3.1.15.	OBJETIVOS DE LA EFICACIA	48
	PRODUCTIVIDAD	49
2.3.1.16.	FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD	49
	CONTINUIDAD EMPRESARIAL	49
	FAMILIA Y EMPRESA	50
2.3.1.17.	FUNCIONES PARA UNA BUENA GESTIÓN EMPRESARIAL	51
2.3.1.18.	IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR	51
	MODELOS DE LOS TRES CÍRCULOS	52
2.3.1.19.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	52
2.3.1.20.	CICLOS DE VIDA LA EMPRESA	53
	PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	54
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	56
	TIPOS DE PLANIFICACIÓN	56
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	56
	PLANEACIÓN OPERATIVA	57
	ÓRGANOS DE GOBIERNO	57
	COMPONENTES DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR	57
2.3.1.21.	CONSEJO FAMILIAR	57
2.3.1.22.	JUNTA DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS	58
2.3.1.23.	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN FAMILIAR	59
2.3.1.24.	PROTOCOLO FAMILIAR	60
2.3.1.25.	OBJETIVOS DEL PROTOCOLO FAMILIAR	60
2.3.1.26.	LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	61
2.3.1.27.	PREPARACIÓN DE LA FAMILIA Y LA EMPRESA	61
2.3.1.28.	DIRECCIÓN	62
2.3.1.29.	DIRECCIÓN EMPRESARIAL	62
2.3.1.30.	IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN ES TRASCENDENTAL POR:	63

2.3.1.31.	PRINCIPIOS.	63
2.3.1.32.	TOMA DE DECISIONES.	63
	GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	64
2.3.1.33.	CLASIFICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA DE ACUERDO CON EL GRADO DE INCORPORACIÓN	64
2.3.1.34.	LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN (TI)	65
2.4.	HIPÓTESIS	65
2.5.	SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES	65
3.	METODOLOGÍA	66
3.1.	ENFOQUE	66
3.2.	MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN	66
	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	66
3.3.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	67
3.4.	NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN	67
	INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	67
	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	67
3.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA	68
3.6.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	69
3.7.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	71
	SELECCIÓN DEL INSTRUMENTO	71
	ENCUESTA	71
	VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN	71
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	74
4.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	74
	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	85
	CAPITULO V	88
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
	CAPÍTULO VI	90
6.	PROPUESTA	90
6.1.	DATOS INFORMATIVOS	90
	TEMA	90

INSTITUCIONES EJECUTORAS	90
BENEFICIARIOS	90
UBICACIÓN	91
TIEMPO ESTIMADO PARA LA EJECUCIÓN	91
EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE	91
6.2. ANTECEDENTES	91
6.3. JUSTIFICACIÓN	92
6.4. FUNDAMENTACIÓN	93
MODELO DE KURT LEWIN - PROCESOS DE CAMBIO	93
6.5. OBJETIVOS	96
OBJETIVO GENERAL	96
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	96
6.6. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	96
6.7. METODOLOGÍA Y MODELO OPERATIVO	97
6.8. ADMINISTRACIÓN	101
6.9. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	101
BIBLIOGRAFÍA	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estructura de las empresas según su tamaño	21
Tabla 2: Producción Nacional de Calzado	21
Tabla 3: Cultura organizacional débil y cultura organizacional fuerte	35
Tabla 4: Diferencia entre familia y empresa	50
Tabla 5: Ventajas y desventajas de la empresa familiar	53
Tabla 6: Resumen de procesos de casos	72
Tabla 7: Estadística de Fiabilidad	72
Tabla 8: C correlación Bivariada	73
Tabla 9: Usted, ha planificado la sucesión de su empresa	75
Tabla 10: Objetivos de la empresa	76
Tabla 11: Éxito de su empresa	77
Tabla 12: Estrategias y objetivos de la organización	78
Tabla 13: Miedo al cambio	79

Tabla 14: planificación financiera	80
Tabla 15: Desarrollo de nuevos planes.....	81
Tabla 16: Manual de funciones	82
Tabla 17: Modelo de cambio organizacional	83
Tabla 18: Capacitación	84
Tabla 19: Frecuencias observadas	86
Tabla 20: Frecuencias esperadas	86
Tabla 21: Chi cuadrado.....	87
Tabla 22: Matriz Foda	97
Tabla 23 Aplicación del modelo.....	100
Tabla 24: previsión de la evaluación	101
Tabla 25: Lista de socios Cámara de Industrias de Tungurahua	111
Tabla 26: lista de socios Cámara de Calzado Tungurahua.....	112

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Cultura Empresarial.....	33
Ilustración 2: Características del Desarrollo Organizacional	38
Ilustración 3: Modelo de cambio organizacional	43
Ilustración 4: Modelo de los tres círculos.....	52
Ilustración 5: Ciclo de vida de la empresa.....	54
Ilustración 6: Mapa de Ambato	91
Ilustración 7: Modelo de cambio Kurt Lewin	93
Ilustración 8: Proceso de cambio.....	95
Ilustración 9 Organigrama estructural	99

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico: 1 Usted, ha planificado la sucesión de su empresa	75
Gráfico: 2 Objetivos de la empresa	76
Gráfico: 3 Éxito de la empresa	77
Gráfico: 4 Estrategias y objetivos de la organización	78
Gráfico: 5 Miedo al cambio.....	79
Gráfico: 6 Planificación financiera.....	80
Gráfico: 7 Desarrollo de nuevos planes.....	81
Gráfico: 8 Manual de funciones	82
Gráfico: 9 Modelos de cambio organizacional.....	83
Gráfico: 10 Capacitación	84
Gráfico: 11 Grafico del Chi Cuadrado	87

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado la sabiduría y la fortaleza para escalar un nivel más en mi carrera profesional como también agradezco a mis padres por ser mi apoyo incondicional en todo mi camino y ser mi pilar fundamental.

A mi hermano que me ha dado sus pequeños consejos y darme ánimos para seguir adelante con mi carrera.

A mi tutor por tenerme paciencia y brindarme sus conocimientos guiándome en todo este proceso de investigación.

A la Universidad Técnica de Ambato por brindar el apoyo académico a los estudiantes y puedan obtener mayores conocimientos y poder desarrollar en el ámbito empresarial.

Ligia Muyulema

DEDICATORIA

Dedico mi proyecto de investigación a mis padres Fausto y Mariana por ser quienes me han formado y me han apoyado para subir un peldaño más en mi carrera y cumplir mis metas y en especial a mi madre por enseñarme que a pesar de las circunstancias siempre hay una luz.

A Dios por ser quien iluminó mi camino y darme las fuerzas necesarias para seguir adelante con mis objetivos.

A mi abuelo José Adán Moyolema por ser la persona que me inspiro a luchar cada día a pesar de las dificultades que se presenta y aprendí el valor del esfuerzo, la constancia, la dedicación y a levantarme cada día.

A mi compañero de vida que siempre ha estado a mi lado dándome ánimos apoyándome en los momentos más difíciles de mi vida, que sin su apoyo no hubiese podido terminar.

Ligia Muyulema

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

TEMA:

**LA CULTURA EMPRESARIAL Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS
FAMILIARES EN EL SECTOR DEL CALZADO DE LA CIUDAD DE
AMBATO.**

AUTOR: *Ingeniera, Ligia Elena Muyulema Molina*

DIRECTOR: *Ingeniero, Carlos Vinicio Mejía Vayas, Magister*

FECHA: *Noviembre, 2017*

RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de este trabajo de investigación es determinar cómo afecta el débil conocimiento de la cultura empresarial en la continuidad de la empresa familiar en el sector del calzado de la ciudad de Ambato, se utilizó la metodología del enfoque cuantitativo y una modalidad de investigación de campo y bibliográfica documental, aplicando una encuesta de diez preguntas que fueron estructuradas de acuerdo a las necesidades de las empresas, siendo contestadas por los gerentes de cada una de las empresas dando a conocer la situación real de cada uno de ellas, estos datos fueron analizados, graficados, tabulados, e interpretados, lo más importante para que se compruebe que el instrumento de investigación sea validado se utilizó el método de comprobación Alpha de Crombach y el análisis de experto en el tema tanto del calzado como de organización.

Mediante esta investigación se quiere que las empresas familiares apliquen modelos de cambio organizacionales, el cual se refiere a cambios en su cultura, organización y procesos, tomando en cuenta que es un punto importante para que las empresas pasen de generación en generación.

Palabras clave: Cultura empresarial, continuidad de la empresa familiar, modelos de cambio organizacionales, cumplimiento de objetivos.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

THEME:

**LA CULTURA EMPRESARIAL Y LA CONTINUIDAD DE LAS EMPRESAS
FAMILIARES EN EL SECTOR DEL CALZADO DE LA CIUDAD DE
AMBATO.**

AUTHOR: *Engineer Ligia Elena Muyulema Molina*

DIRECTED BY: *Engineer Carlos Vinicio Mejía Vayas, Magíster*

DATE: *November, 2017*

EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of this research work is to determine how the weak knowledge of the business culture affects the continuity of the family business in the footwear sector of the city of Ambato, using the methodology of the quantitative approach and a field research modality and bibliographic documentary, applying a survey of ten questions that were structured according to the needs of the companies, being answered by the managers of each of the companies, giving information on the real situation of each one of them, these data were analyzed, graphed, tabulated, and interpreted, the most important thing to verify that the research instrument is validated was the Crombach Alpha check method and expert analysis on the subject of both footwear and organization.

Through this research we want family businesses to apply organizational change models, which refers to changes in their culture, organization and processes, taking into account that it is an important point for companies to pass from generation to generation.

Keywords: Business culture, continuity of the family business, models of organizational change, fulfillment of objectives.

INTRODUCCIÓN

A continuación haremos un abreve explicación del desarrollo de cada capítulo:

Capítulo # 1: En este capítulo se detalla el tema, el problema a investigación, justificación y los objetivos a alcanzar.

Capítulo #2: En este capítulo se detalla el marco teórico, la hipótesis y las variables a investigarse.

Capítulo #3: En este capítulo se detalla todo lo que tenga que ver con la metodología, el enfoque, la modalidad básica de la investigación, el nivel operativo, la población y muestra, operacionalización de variables, el plan de recolección, técnicas e instrumentos y el plan de procesamiento de la información.

Capítulo #4: En este capítulo se realiza el análisis, interpretación de los resultados, además la verificación de hipótesis considerando el análisis de las dos variables Procesamiento, Análisis e Interpretación de los Datos obtenidos en las encuestas tanto dependiente como independiente.

Capítulo #5: En este capítulo se considera las conclusiones y recomendaciones una vez realizada la investigación con el tema “El desarrollo organizacional y su impacto en la optimización del servicio al usuario del Hospital Provincial General Docente Ambato”.

Capítulo #6: En este capítulo se establece la propuesta que se sugiere a las empresas familiares que la aplicación de un modelo de cambio organizacional y los objetivos que se espera que lleguen a cumplirse.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

La cultura empresarial y la continuidad de las empresas familiares en el sector del calzado de la ciudad de Ambato.

1.2. Planteamiento del problema

Contextualización del problema

Por su parte, (Vallejo, 2016) señala que las empresas familiares son únicas en estructura y propósito debido a que hay miembros de la familia implicados en la empresa y a que existen determinados objetivos impuestos por la familia propietaria, entendiendo que una empresa familiar es aquella en la que una familia o un reducido grupo de familias o más familias comparten una visión sobre la empresa así como la intención de perseguirla y mantenerla potencialmente a través de las sucesivas generaciones de una misma familia o de un grupo de familias.

Desde los años cincuenta, la comunidad científica ha tratado de definir la empresa familiar pero aún no se ha llegado a un consenso, (Aranda, 2014) definen la empresa familiar como aquella en la que varios miembros de una misma familia participan como propietarios o gerentes, en forma simultánea o durante algún tiempo. La definición de empresa familiar puede tener varias conceptualizaciones dependiendo si se estudia a partir del número de generación en que se encuentre la empresa, ciclo de vida, tamaño, control que ejercen los miembros de la familia en relación con la propiedad del negocio y el nivel directivo que los miembros ocupen en el organigrama

La importancia del estudio de la cultura organizacional y de la continuidad de la empresa familiar, se basa fundamentalmente en el carácter de soportes estratégicos que ambas variables poseen; conocer la cultura resulta muy útil para los directivos a la hora de establecer cambios organizativos y al implementar nuevas estrategias. La cultura empresarial es un proceso complejo y dinámico que se vincula al liderazgo por la influencia que tiene

este en su creación, mantenimiento y cambios que se puedan generar en las organizaciones y que el dirigente como principal agente de cambio y transmisor de cultura, debe liderar. (Zaldivar, 2015)

Dado que la cultura organizacional se constituye con percepciones del mundo y productos simbólicos, entonces llega a ser ésta un contexto dinámico cargado de símbolos, cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente. La cultura organizacional es una temática que ha tenido gran relevancia e importancia aún desde los años 70 u 80; es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que ésta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores. (Pedraza, 2015)

Se plantea cuatro tipos de culturas organizacionales: Dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo y los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización. (Gonzales J. , 2015)

La cultura implica una interdependencia entre la historia (desarrollo y evolución de las personas en sus relaciones), la estructura (sistema de posiciones y reglas de interacción) y las condiciones de vida y vivencias subjetivas de las personas, que influyen en las conductas y las relaciones entre los individuos. Los valores responden a la concepción de “lo que es importante”, las creencias hacen referencia a “cómo funcionan las cosas”. Son dimensiones compartidas que se construyen en las interacciones de las personas y a su vez van a interactuar con las estructuras de la organización y con los sistemas de control para producir normas de comportamiento que se refieren a “cómo se hacen las cosas aquí”. (Mensoza, 2016)

El liderazgo y la cultura organizacional son dos cuestiones que han generado una amplia bibliografía. Sin embargo, a menudo se han estudiado separadamente a pesar de que,

como señala Schein (1985), cultura organizacional y liderazgo constituyen las dos caras de una misma moneda y ninguno de los dos fenómenos puede ser entendido sin el otro. Últimamente se manifiesta un esfuerzo por analizar las relaciones entre el liderazgo y la cultura de las organizaciones.

Cada vez más posturas teóricas defienden una relación estrecha entre la cultura organizacional y el liderazgo. Algunas coinciden en resaltar que la cultura organizacional incide más en el liderazgo que viceversa. Para este autor, la cultura organizacional es considerada como un factor crítico en el funcionamiento de una organización donde ejerce una enorme influencia, la cultura organizacional con la estrategia y destaca el impacto que aquélla tiene en la interacción de una organización con su ambiente, por su parte, sugiere que los comportamientos y decisiones de una organización están casi predeterminados por las asunciones básicas de su cultura organizacional. (Amador, 2015)

En Ecuador se observó la necesidad de estudiar el clima organizacional, los niveles de liderazgo, la motivación y el afianzamiento de la administración a la cual tienden las organizaciones del entorno empresarial, lo que les permite desarrollar herramientas para mejorar la calidad de sus productos por medio del estudio de clima organizacional, el cual nos deja ver la situación actual y hace posible ampliar la visión del comportamiento y funcionamiento interno de los empleados de las empresas que se han tomado como muestra en este proceso investigativo, ya que es indispensable determinar si el clima organizacional es favorable para implementar modelos de cambio en la empresa o, por el contrario, presenta algunas falencias que obstaculicen el crecimiento y desarrollo de las políticas empresariales implantadas para optimizar el buen funcionamiento de la empresa y el crecimiento emprendedor y del producto interno bruto de esta región. (Parra, 2017)

Algunos autores han comenzado a describir diferentes tipos de culturas organizacionales. Mencionamos aquí la propuesta, quien establece una clasificación de cuatro diferentes culturas corporativas relacionándolas con el tipo de clima que cada una de ellas da como resultado: (Ortiz, 2016)

Rupturas e identidades separadas: hay separación y oposición de visiones; organización y gestión jerárquica estricta; rupturas entre directivos y empleados, ausencia de comunicación, contradicción entre lo que se dice y lo que se hace, pocos espacios en los que

se reúnen directivos y empleados; signos de diferencias de status visibles y resaltados, valores, creencias y representaciones diversas. El resultado es un clima de ruptura, hostilidad, contradicción y odio.

Identidad en formación o en cambio: pérdida de identidad por procesos de cambio o transición organizacional; idea de un pasado en el que todos estaban unidos y todo era realizable, pérdida de elementos de identidad que existían en un pasado reciente. El resultado es un clima de nostalgia y de una transformación dolorosa de la imagen colectiva.

Cultura artificial e identidad enchapada: intenta darse un espíritu colectivo y un pensamiento común a partir de actos intencionales por parte de los dirigentes. Hay fuertes discursos que se van perdiendo a medida que se desciende en la jerarquía, centralización y autoritarismo en la gestión, ceremonias que se perciben como una carga o evento al que es mejor ir. No hay lugar a comunicaciones abiertas, espontáneas e intensas. El resultado es un clima en el que se percibe una incoherencia entre los principios filosóficos y la acción gerencial.

Comunidad de visión e identidad compartida: hay una cultura de convergencia, generalmente aparece la figura de un héroe fundador aún presente, ceremonias seguidas por la inmensa mayoría, actos concretos y resultado numerosos que facilitan el compartir, empleados investidos de poder, se garantiza el derecho al error y la posibilidad de ensayar, hay un compromiso de la empresa hacia el empleado respaldado en actos concretos; gerencia de puertas abiertas. El resultado es una percepción de un alto compromiso de los trabajadores, una proximidad concreta y existencia de lazos afectivos y emocionales positivos y la conformación de ambientes laborales saludables.

A continuación detallamos un cuadro del número de empresas y el porcentaje de las empresas que ocupa a nivel nacional según su tamaño como son: Microempresas, Pequeñas, Medianas y grandes empresas ya que aportan al desarrollo del país.

Tabla 1: Estructura de las empresas según su tamaño

Tamaño de la empresa	No. Empresas	Porcentaje %
Microempresa	760,739	90,2
Pequeña empresa	65,135	7,7
Mediana empresa "A"	7,929	0,9
Mediana empresa "B"	5,588	0,7
Grande empresa	4,253	0,5
TOTAL	843,644	100

Fuente: INEC 2015

Elaboración: Muyulema Ligia

La provincia de Tungurahua abarca la producción del 44% a nivel nacional, esto significa que 44 de cada 100 pares de zapatos elaborados en el país fueron hechos en Tungurahua, en donde existe una amplia gama de productores micro, pequeños y medianos empresarios que mantienen sus talleres y fábricas en parroquias rurales del cantón Ambato como Ambatillo, Atahualpa, Huachi, Izamba, Martinez, Picaihua, Quisapincha y Totoras. (Villavicencio, 2014)

Tabla 2: Producción Nacional de Calzado

PROVINCIA	PRODUCCION %
Tungurahua	44%
Pichincha	28%
Austro	20%
Resto del país	8%

Fuente: Cámara de calzado Tungurahua

Elaborado por: Muyulema Ligia

Las empresas familiares son diferentes entre sí, al igual que las personas se diferencian unas de otras, esto se debe a que tanto las organizaciones como las personas poseen características que lo diferencian. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, entre otro. (Perez A. , 2014)

Los problemas que se presentan en las empresas familiares como es el desconocimiento de la cultura empresarial y su relación con la mejora de la gestión de las empresas, conociendo que es una parte principal de las organizaciones, ocasionando

diferentes problemas, la falta de comunicación, valores; los empleados al momento de ingresar a la empresa no sólo deben conocer la cultura empresarial, de la que se va informando ya sea explícitamente y por medio de la observación, sino también que se tiene que adaptar a ella. Es una parte tan importante de la empresa ya que mientras todo va evolucionando y la empresa crece, el personal cambia, los objetivos pueden cambiar o crecer, pero la cultura de la empresa permanece por encima de todo.

1.2.2. Análisis crítico

Las principales causas que se presentan en las empresas familiares del sector calzado son las siguientes:

- La falta de liderazgo en los directivos de la organización limita la implementación de estrategias para mejorar los roles de la empresa, por tal motivo es importante mantener una directiva establecida en todas sus funciones.
- El escaso uso de estrategias en recursos humanos y gestión del talento ocasiona el deficiente trabajo en equipo, para lo cual se debe establecer una mejora en la gestión del talento humano.
- Desmotivación del departamento de RR.HH., así como la deficiente información y comunicación, por tal razón el personal administrativo no cumple con sus metas de trabajos establecidos por la empresa.
- Una de las causas es los sistemas de gestión que no se acoplan a los mecanismos de la empresa tomando como consecuencia una pérdida de tiempo y recursos económicos a la empresa.
- Carencia de un modelo de cultura empresarial que permita que las empresas puedan seguir para llevar a sus organizaciones al éxito y ser sostenible en el tiempo.

1.2.3. Prognosis

Al no solucionar los problemas existentes en las empresas familiares del sector calzado como es el débil desconocimiento de la cultura empresarial, esto a largo o mediano plazo conllevará a una mala organización empresarial y por ende a la pérdida de credibilidad de la empresa y continuidad de la misma.

Además, la falta de liderazgo por parte de los directivos de las empresas o su mal direccionamiento tendrá consecuencias en el manejo de los diferentes roles empresariales, llevando a las empresas a crear roles laborales ineficientes, bajas producciones y clientes insatisfechos, asimismo no cumplen con los objetivos establecidos y la efectividad de la empresa.

De la misma manera el deficiente conocimiento sobre los valores culturales lo que hace que exista un ambiente de trabajo poca agradable y por tal razón los directivos no pueden tomar decisiones estratégicas para el desarrollo de la empresa, ya que al no existir valores, creencias, hábitos primordiales existe una desorganización y mala comunicación entre los directivo y empleados para llegar a cumplir los objetivos para los cuales fue creada la empresa.

Al no incentivar la participación de los empleados en decisiones o en temas que sean referentes a la empresa, causará que los mismos estén desmotivados y ocasionando que ellos no cumplan sus metas propuestas y no se responsabilicen por su lugar de trabajo.

Las decisiones y un estilo de direccionamiento equivocado surge con frecuencia en las empresas por no tener bien claro su objetivo empresarial, estas decisiones mal tomadas llevaran a la empresas a la pérdida de clientes, a la pérdida del mercado y a largo tiempo desaparecerá, notándose una escasa cultura empresarial.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo incide el poco conocimiento sobre de la cultura empresarial en la continuidad de las empresas familiares del sector calzado en la ciudad de Ambato?

1.2.5. Interrogantes de investigación

¿Qué es cultura empresarial?

¿Por qué las empresas no aplican la cultura empresarial?

¿Cómo se debe aplicar la cultura empresarial?

¿Para qué nos sirve cultura empresarial?

¿Qué factores influyen en la continuidad de las empresas?

¿Cómo se fomenta la continuidad empresarial?

¿Cuáles son los aspectos elementos para realizar las gestiones empresariales?

¿Por qué las empresas deben conocer y mejorar su gestión empresarial?

¿Cómo promover la cultura empresarial en las empresas familiares?

¿Por qué realizar un cambio en la cultura empresarial?

1.2.6. Delimitación del problema

Para una mejor comprensión del problema es necesario que se establezcan las delimitaciones de la siguiente manera.

Campo: Administración de Empresas

Área: Cultura organizacional

Aspecto: Cultura empresarial y Continuidad

Espacial: Ciudad de Ambato

Tiempo: 2016/31/08 hasta 2017/31/08

1.3. Justificación

Por medio de la investigación se intenta conocer cómo afecta el débil desconocimiento sobre la importancia que tiene la cultura empresarial, lo que se quiere conseguir por medio de este estudio es que los miembros de la familia intenten resolver los problemas y alcancen sus objetivos para lo que se ha constituido el grupo empresarial.

La cultura empresarial es importante fomentar desde los inicios del negocio para así prevalecer en el tiempo en todos sus ámbitos, por lo que también se considera que es el sentido de pertenencia, la capacidad flexible de consensuar metas comunes, en la gestión integral de la empresa con sus objetivos estratégicos y criterios de evaluación de la medida de los resultados.

La presente investigación pretende justificar como la continuidad de las empresas familiares es importantes para el desarrollo de nuestra ciudad y por ende para el país, para mantener la continuidad deberíamos conocer que es la cultura empresarial siendo un recurso estratégico que puede utilizarse para conseguir una ventaja competitiva sobre las otras empresas, se puede considerar que cuanto mayor es la cultura de la empresa, mayor es el rendimiento de la misma, ya que se relaciona con los valores, y la relación que hay entre los directivos y miembros de la familiar, como también se define

la cultura de la empresa familiar como la colección de valores definidos por comportamientos que existen en una empresa como resultado del liderazgo que proveen los miembros de la familia, tanto en el pasado como hasta nuestros días.

Lo que se pretende identificar que hoy en la actualidad el sector del calzado está conformado por varias empresas pequeñas, medianas y grandes empresas familiares, las cuales se ven afectadas por los problemas que se genera en la toma de decisiones y conflictos entre los directivos y la familia, todo esto afecta la credibilidad institucional de las empresas. La investigación es factible ya que existe material bibliográfico respecto al tema, se cuenta con asesoría profesional de docentes conocedores del mismo, y lo más importante se tiene una base de datos real y veraz de las empresas de la ciudad de Ambato.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

- Establecer la relación de la cultura empresarial y la continuidad de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato.

Objetivo específicos

- ✚ Diagnosticar como la cultura empresarial afecta en la continuidad de las empresas familiares en el sector del calzado.
- ✚ Fundamentar en forma teórica la cultura empresarial en la continuidad de las empresas familiares.
- ✚ Sugerir un modelo de cambio organizacional para que las empresas continúen en el tiempo.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Para la obtención de los antecedentes investigativos se tomó información de tesis o estudios similares que estén relacionados con nuestro tema, tomando en consideración en sus objetivos y conclusiones.

Tema: Cultura organizacional y su incidencia en el volumen de ventas en la empresa “COMERCIAL V&M” en la ciudad de Ambato

Autor: Ing. Fernanda Aldás

- La empresa “Comercial V&M” debe definir una metodología de la cultura organizacional para acaparar mayor número de clientes con el mensaje y conocimiento de los productos y servicios.
- Al implantar estrategias culturales en la empresa se logrará un cambio positivo ayudando alcanzar los objetivos deseados empresariales y personales.
- Aplicar un modelo organizacional para mejorar la cultura de la organización, lograría un equilibrio y mejora del clima laboral, ya que la cultura es un factor que determina la eficiencia y eficacia administrativa.
- Un programa de mejoramiento de la cultura organizacional, que permita a los ejecutivos poseer una herramienta guía para crear un ambiente laboral motivador que incida de manera positiva en la empresa logrando la excelencia administrativa.
- Es muy importante realizar un estudio de la cultura de la organización para así llegar a una nueva propuesta de abordaje que contempla no solo los rasgos visibles de la cultura organizacional, sino también los factores generadores de la misma. (Aldas, 2013)

Para muchas empresas familiares es muy importante el tema de la cultura empresarial ya que por medio de ella se puede planificar nuevas estrategias y así fomentar a la mejora de la gestión empresarial, tomando en cuenta los valores, responsabilidades de cada persona que labora en la empresa.

Trabajo de investigación previo a la obtención del grado académico de Magister

Según (Sanchez R. , 2013) “Procedimiento para el control de gestión en la empresa y la continuidad de la empresa campismo popular de villa clara”

1. En Cuba se han realizado investigaciones que contribuyen al control de gestión como una novedosa filosofía de gestión, que centra su atención en el manejo correcto de indicadores cuantitativos y cualitativos bien determinados; no obstante, todavía es incipiente esta aplicación en el sector empresarial.

2. El procedimiento que se expone en esta investigación profundiza en el análisis del clima organizacional como un excelente inductor para el proceso de cambio en la organización objeto de estudio.

3. El cuadro de mando integral constituye una herramienta vital en la concepción del control de gestión, donde la implicación de todos los trabajadores se hace imprescindible para el éxito de su aplicación.

Se ha realizado estudios sobre los nuevos cambios que realizan en las empresas familiares, como por ejemplo la cultura organizacional es un punto estratégico por el cual se basa la empresa para la toma de decisiones.

La revisión de la literatura indica que no todas las empresas familiares son exitosas; sin embargo las que sí deben gran parte de su ventaja competitiva a la cultura familiar, la cultura de las empresas familiares es un recurso estratégico que puede utilizarse para conseguir una ventaja competitiva

A raíz de diversas investigaciones justifican la importancia de la cultura empresarial y su relación con la continuidad de las empresas familiares como también se relaciona con la planificación estratégica la cual determina que durante el proceso de la planificación estratégica de la empresa familiar es muy importante que participe tanto los miembros de la familia como los principales directivos de la misma, y que ambas partes se comprometan en ese proceso permanente y continuo para que permanezca a lo largo del tiempo (Gómez, 2014)

2.2. Fundamentación Filosófica

Es un período de transición en el que los antiguos valores están vacíos para muchas personas y las costumbres tradicionales han perdido viabilidad. Es un momento en el que la persona encuentra una enorme dificultad para encontrarse a sí misma en su mundo, que resulta difícil de superar.

Cuando el individuo pierde su significación, aparece una sensación de apatía como expresión de su estado de aminoramiento de la conciencia. Obviamente existe un fuerte peligro de que el individuo se desplace en dirección al hombre que espera que las drogas lo hagan sentirse más cómodo y que las máquinas no sólo satisfagan todas sus necesidades (Carrasco, 2015).

El trabajo de investigación se ubica dentro del paradigma Crítico Propositivo este paradigma surge como una alternativa de superación, lo que explica que es parte de una crítica a la situación del contexto, para llegar a una propuesta de una nueva forma de comprender.

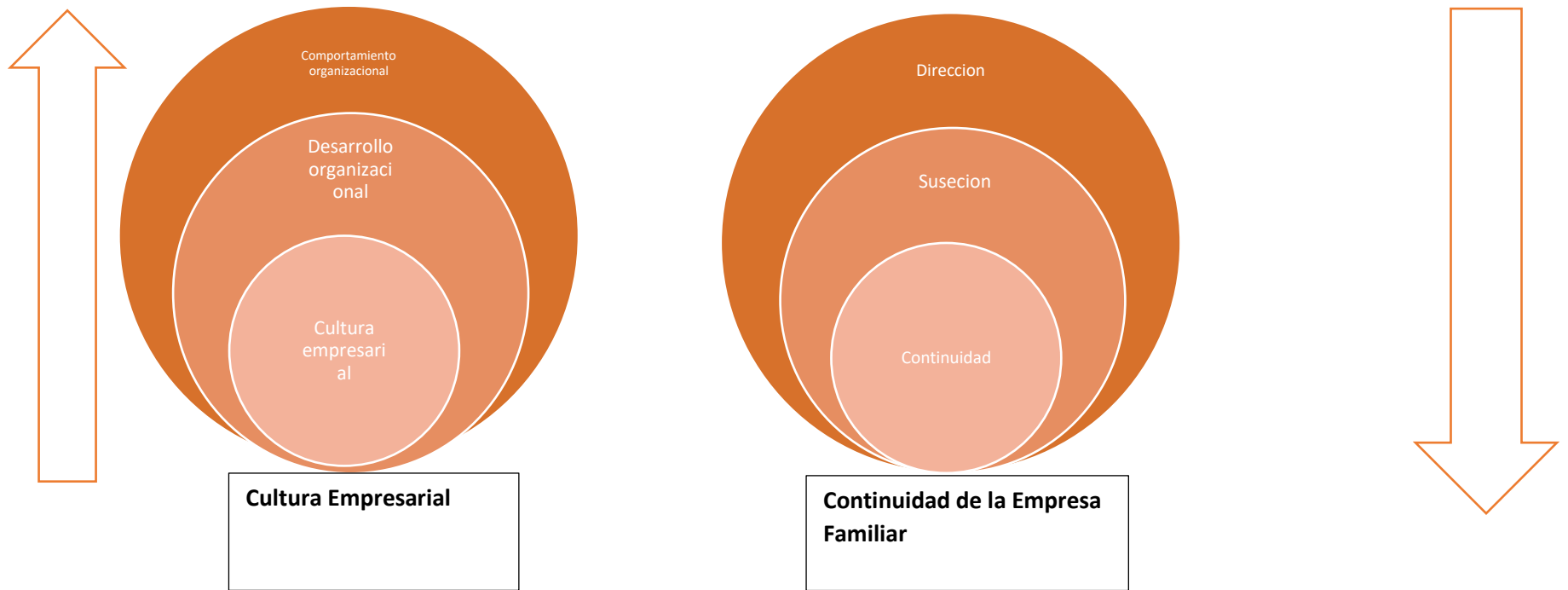
Está claro que todo ser humano de un modo u otro investiga, aunque no siempre tenga conciencia de este hecho. Del mismo modo que todos piensan aunque no se preocupen por indagar como se desenvuelven en su intelecto las leyes de la lógica.

Cabe resaltar a los cultivadores de la filosofía como Platón, Aristóteles, Bacon, Descartes, Kant, Marx, Russel, Husserl, Bacherlard, Popper; entre otros los que históricamente le han dedicado mayor atención a las cuestiones epistemológicas del proceso de investigación, luego los científicos comenzaron a preocuparse también no solo por los resultados de sus respectivas investigaciones en el terreno de sus especialidad, sino también por los métodos empleados para llegar a ellos, así como los fundamentos filosóficos que han condicionado sus particulares actividades investigativas. (Arrua, 2014)

La investigación filosófica como tal posee algunos rasgos que la hacen claramente distinta. Está presente en todas las disciplinas científicas puesto que en todos los campos es necesario tener claros los fundamentos de lo que se está investigando y el alcance y sentido de los conceptos fundamentales que se manejan. Ciertamente los científicos no suelen dedicar mucho tiempo a ese tipo de reflexiones filosóficas sobre su

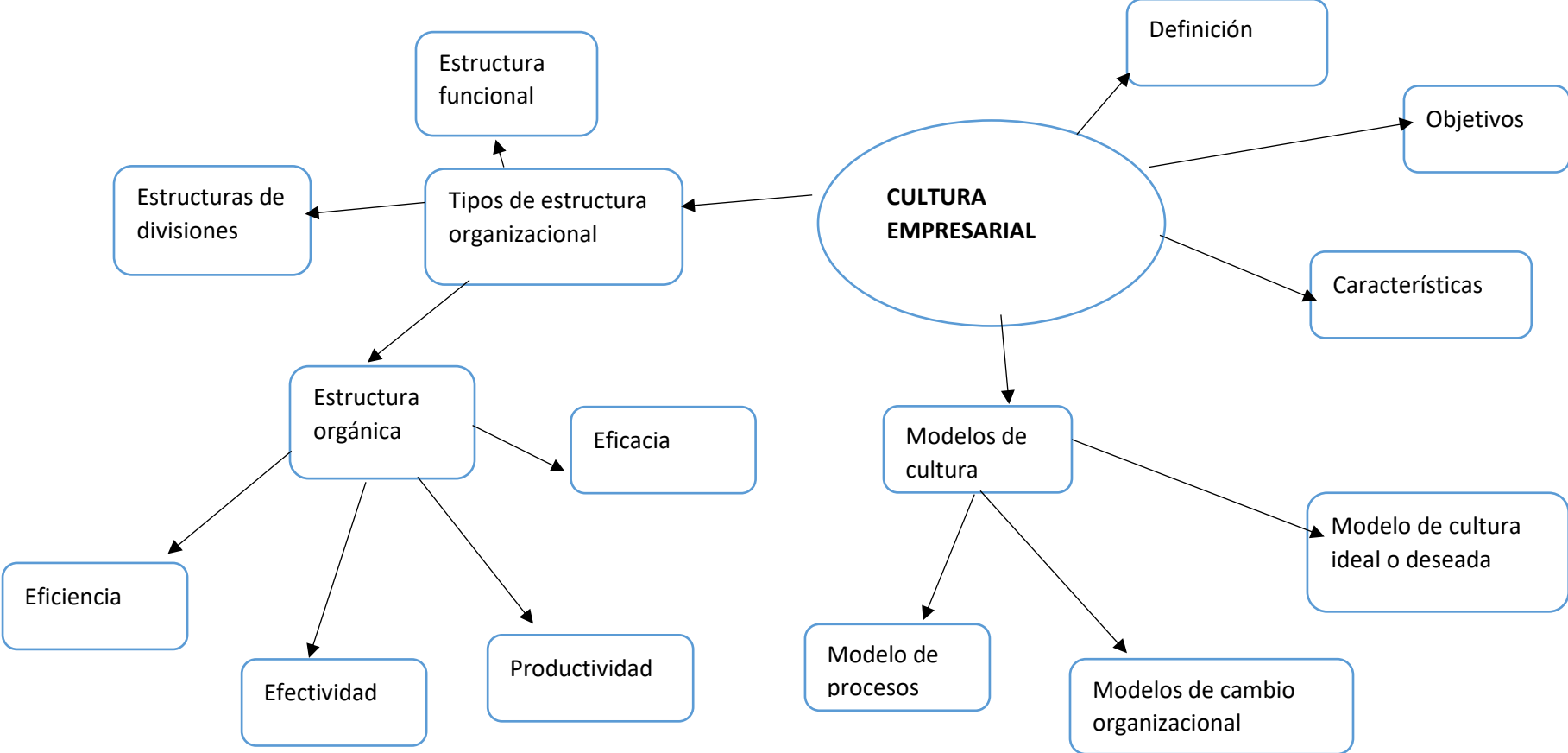
propia disciplina, pues están embarcados en otro tipo de investigación, pero comparten unos supuestos filosóficos previos y cada cierto tiempo se ven obligados a revisarlos en profundidad cuando los nuevos avances o descubrimientos en su respectivo campo ponen en cuestión la interpretación establecida de esos fundamentos filosóficos. Podría bastarnos con recordar la aportación básica de Kuhn o la prolífica contribución de físicos teóricos del siglo XX a la reflexión sobre los fundamentos metafísicos de lo que están haciendo y eso para limitarnos a contribuciones recientes. (García F. , 2017)

2.3. Categorías fundamentales



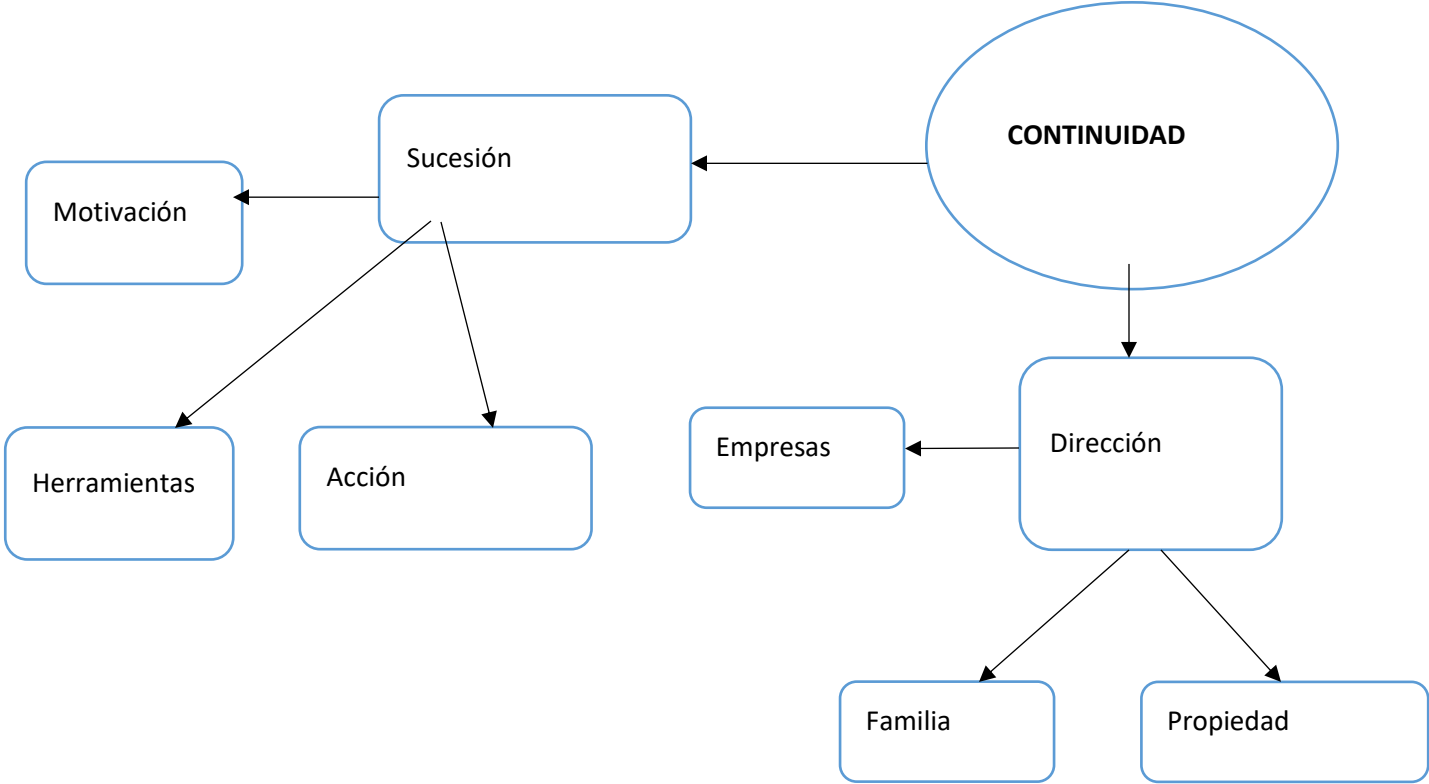
Elaboración: Muyulema Ligia (2017)

Constelación de ideas variable Independientes



Elaboración: Muyulema Ligia (2017)

Constelación de ideas variable Dependiente

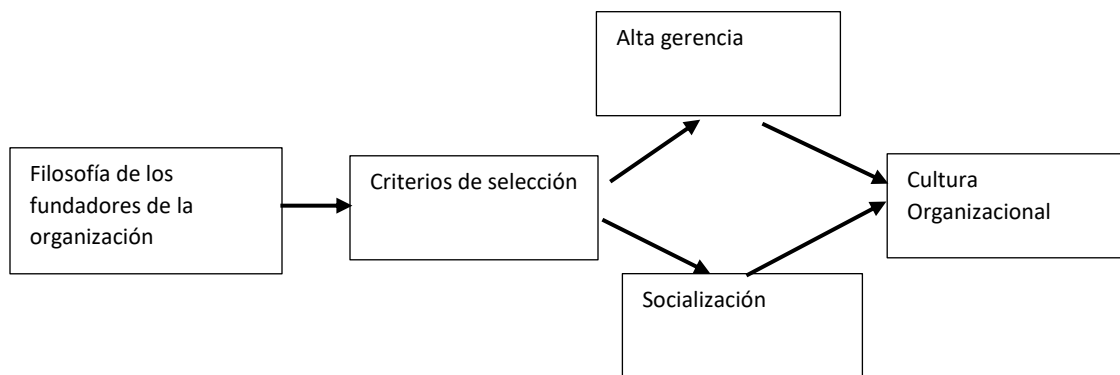


Elaboración: Muyulema Ligia (2017)

Cultura empresarial

Para el autor (Díaz J. , 2013) la cultura organizacional se entiende como el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones, la cultura organizacional es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, como también menciona (Gutiérrez, 2013) una empresa puede tener subculturas en la organización pero lo que toda empresa desea lograr es que la cultura organizacional definida sea dominante e independiente. Así mismo es de reconocer la importancia que tienen los fundadores de las empresas con respecto a la definición de la cultura organizacional en la primera etapa de la empresa, para (Sevilla, 2013) es el conocimiento a fondo de la estructura organizativa de la empresa, Consejo de Administración, Dirección General, Gerencia y los departamentos necesarios, bien estructurados- forman la base de la cultura empresarial si a ellos se añade la dirección estratégica, el marketing, la comercialización , los recursos humanos y tantas cuantas herramientas sean eficaces para ayudar en la gestión, base y origen del beneficio, objetivo final por el que se justifica cualquier empresa.

Ilustración 1: Cultura Empresarial



Fuente: Organización Empresarial, Facultad de Comercio, Universidad Tecnológica de Santiago

Elaborado por: Muyulema Ligia

2.3.1.1. Característica de cultura organizacional

Para (Vargas J. , 2013) cada cultura organizacional está compuesta de ciertas características que son claves para ser diferente una de las otras que ayudan a demostrar una

imagen positiva de la empresa revistiéndola de prestigio y reconocimiento. Entre las cuales tenemos:

- La responsabilidad e independencia que posee cada individuo.
- El control que existe hacia los empleados.
- El grado de identidad e identificación que posee los empleados con la organización.
- El sistema de incentivo que tiene una empresa con sus empleados que permite que estos trabajen con un mejor rendimiento y optimismo para lograr los objetivos planteados por la empresa.

Se imparten dentro de la organización, de qué forma se toman las decisiones, cómo se organizan los recursos, las formas de supervisar al personal y transmitir información, los valores aceptados, los estilos de liderazgo, el grado en que se definen las normas y la flexibilidad que existe en su aplicación, las relaciones entre altos mandos y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos (Barbero, 2014).

Clima y cultura organizacional

Par definir el concepto de clima organizacional implica tratar un grupo de componentes y determinantes que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización. Como noción multidimensional comprende el medio interno de la organización. Los componentes y determinantes que se consideran con frecuencia son: (Hredia, 2014)

- **Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- **Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección.
- **Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
- **Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

- **Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

Clasificaciones sobre cultura empresarial.

Varios autores indican que existen tantos modelos de cultura como autores, desarrollamos el definido por Roger Harrison (Harvard Business Review), que define cuatro tipos de orientaciones culturales en función de los objetivos perseguidos por la empresa y los valores asociados a cada uno de ellos, que darán lugar a unas pautas culturales concretas. En este modelo se definen cuatro perfiles de organizaciones en función de su cultura: (Vesga, 2013)

1. **Organizaciones orientadas al poder:** Los que tienen el poder tienen absoluto control sobre los empleados. Buscan dominar lo que le rodea y vencer obstáculos sin sujetarse a poder o ley externos.
2. **Organizaciones orientadas a la norma:** Buscan la estabilidad y seguridad, cumplir las normas.
3. **Organizaciones orientadas a resultados:** Buscan conseguir los objetivos optimizando los recursos que tienen y con la máxima eficacia.
4. **Organizaciones orientadas a las personas:** Busca responder a las necesidades de sus componentes. Se confía en sus miembros y se propicia la ayuda e interés mutuos.

La otra clasificación tenemos aquella que es cultura organización débil y cultura organización fuerte.

Tabla 3: Cultura organizacional débil y cultura organizacional fuerte

Características	C.O DEBIL	C.O FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo.	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo.
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajos flexibles. Reglas y procedimientos nos formalizados
APOYO	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda a su personal
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal.	La gerencia muestra gran interés, ayuda a su personal
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos.	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente que siga siendo viable, autocrático y creativo
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

Fuente: Revista Administración de la Universidad de Harvard Business Review

Elaborado por: Muyulema Ligia

Por lo tanto, la gestión de la cultura es un elemento vital en un entorno moderno y con continuos cambios. Se debe disponer de herramientas para identificar y gestionar esta cultura para ser una organización competitiva. Aquellas empresas que obvian estos temas irán por mal camino. Y esto será tanto si tienen una cultura de empresa como otra (Soto, 2012).

Desarrollo organizacional

El autor nos indica que El Desarrollo Organizacional (D.O.) se refiere al cambio planeado dentro de una organización que involucra un grupo de aspectos importantes basados en valores humanísticos y democráticos por medio de los cuales se pretende mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados, es muy importante que sea un proceso innovador y para ello se propone el surgimiento de nuevas categorías conceptuales que aseguren el cambio de la concepción del mismo con una visión capitalista que domina las relaciones de producción, por una visión lógica que impulse el desarrollo integrado de las organizaciones (Silva, 2013).

2.3.1.2. Objetivos básicos del desarrollo organizacional.

Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del D.O. son principalmente los siguientes: (Ramirez, 2016)

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo - en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.

- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones “sobre la mesa” y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.

2.3.1.3. Características del Desarrollo Organizacional.

- Valores humanísticos. Creencias positivas sobre el potencial de los empleados
 - Orientación a los sistemas. Todas las partes de la organización, esto incluye la estructura, tecnología, las personas deben trabajar en conjunto
 - Aprendizaje a través de experiencias. Los aprendizajes a través de experiencias, en el ambiente de entrenamiento, deben ser iguales a los que los individuos encuentran en el trabajo. El entrenamiento no debe ser enteramente teóricos y leídos.
 - Resolución de problemas. Los problemas son identificados, los datos recopilados, se toman acciones correctivas, el evalúa el progreso y los ajustes en el proceso de resolución de problemas son necesarios.
 - Orientación hacia la contingencia. Las acciones se seleccionan y se adaptan para que respondan a las necesidades
 - Agente del cambio. Se estimula, facilita y coordina el cambio
 - Niveles de intervención. Los problemas pueden ocurrir en las de un nivel de la organización así que la estrategia requerirá una o varias intervenciones.
- (Rodríguez M. , 2013)

Ilustración 2: Características del Desarrollo Organizacional

CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Fuente: Universidad Nacional Autónoma de México, Área de Negocios

Importancia y Necesidad del D.O.

Por una parte (Martinez, 2013) menciona que la importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión, así mismo para (Polanco, 2014) esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas.

2.3.1.4. Valores del desarrollo organizacional.

(Vargas J. , 2014) Menciona que la cultura de cualquier organización muestra ciertas características comunes, también llamados rasgos culturales:

- Es única y distintiva, es decir, cada organización tiene su cultura propia que la distingue de las demás organizaciones. No existe un tipo de cultura "mejor" para todas las organizaciones.
- Es implícita. Los miembros de una organización en muy raras ocasiones explicitan su cultura.
- Integrada en un conjunto de elementos consistentes entre sí, como si fueran partes de un rompecabezas.
- Estabilidad-dinamicidad relativa. En la mayor parte de las ocasiones, sus modificaciones y cambios son lentos.

2.3.1.5. Responsabilidad ante la sociedad como parte de la cultura organizacional

De la misma forma (Vertel, 2013) indica que la responsabilidad de la empresa ante la sociedad no es más que una manera de gestionar la empresa, en función de los impactos

que esta tiene y quiere tener sobre la sociedad y el medio ambiente en que ésta se desarrolla. Como tal es función directa de la cultura organizacional, es esa cultura la que determina la sensibilidad y voluntad para actuar de los integrantes de la empresa para promover esta responsabilidad. Además (Andreu, 2016) señala que algunas empresas ya han sido creadas con esa cultura o han ido evolucionado a las exigencias de la sociedad, en general gracias a líderes ilustrados, pero la gran mayoría de ellas deben transformarse para lograrlo. La responsabilidad ante la sociedad, como modelo de gestión que es, es dinámica y cambia continuamente a medida que evolucionan las mismas empresas, la sociedad, la tecnología, los métodos de medición de impactos, la regulación de los gobiernos, las necesidades y demandas de los consumidores y otras partes interesadas.

Ventajas de la Estructura Lineal:

La estructura lineal se cimienta principalmente en la autoridad y la responsabilidad que, en las habilidades, y se práctica cuando la autoridad proviene claramente de un nivel superior y donde cada subordinado es responsable, solamente, ante su superior jerárquico; es decir, constantemente hay un supervisor que con autoridad manda a un subordinado y prolonga el mando por escalas ininterrumpidas. (Uzategui, 2013)

- Es sencilla y clara
- Se logra un orden y una disciplina laboral y profesional
- Se facilita la rapidez de acción
- No hay conflicto de autoridad ni fuga de responsabilidad
- Es más fácil y útil en la micro empresa

2.3.1.6. Desventajas de la Estructura Lineal:

El autor (Trigo, 2013) señala 2 puntos importantes para definir las desventajas de tener una estructura lineal:

- **Rígida e Inflexible:** la estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal lo que dificulta la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones o condiciones externas.

- **Excesivo énfasis en la jefatura:** la unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada, la organización lineal impide la especialización puesto que ocupa a todos los jefes en todos los asuntos posibles en la organización.

Modelos de cultura

2.3.1.7. Modelos de procesos

El proceso de cambio en una organización, puede tener diferentes orígenes; éstos pueden variar en función de la orientación o necesidades de la empresa. En este contexto, la necesidad de cambiar puede deberse a:

- Estancamiento de la organización, apatía de los trabajadores, exceso de burocratización.
- Presencia de la competencia.
- Introducción de nuevas tecnologías.
- Acceso a nuevos mercados o segmentos, desarrollo o comercialización de nuevos productos.
- Nuevos aprovechamientos de la capacidad instalada.
- Obtención de mayores rendimientos financieros.
- El convencimiento de la dirección de conducir a la organización hacia otras orientaciones.
- El interés de los altos ejecutivos por introducir cambios en la empresa.
- Influencia o presión por parte de los compradores o clientela para que la empresa asuma nuevos programas o procesos.
- Instrucciones directas del corporativo.
- Normas o requisitos nacionales o internacionales.

Proceso de cambio.

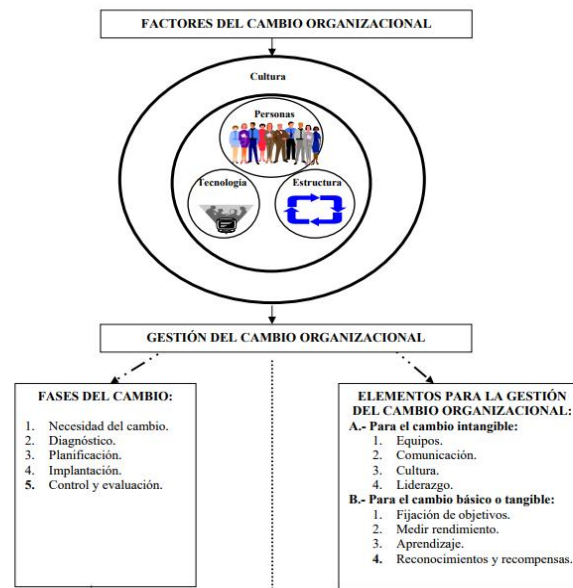
Es un proceso que se lleva a cabo para que una empresa u organización, llegue a ser diferente, Todas las organizaciones cambian, pero el punto que se debe tener presente en el proceso de cambio es que este guiado a objetivos óptimos de la organización.

Cambio Organizacional se define como: “la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. (Mendoza, 2015)

Modelos de cambio organizacional

La gestión del cambio es una labor muy compleja pues el cambio en sí es un proceso continuo, incesantemente está surgiendo imprevistos o fuerzas que obligan a “cambiar el cambio”. Somos conscientes de que, en términos de metodología, no existe una única mejor manera de implementar el cambio. Lo que puede ser exitoso en un contexto y en un momento del tiempo puede no serlo para otras organizaciones que operan en diferentes contextos y en un momento futuro, Los factores del cambio organizacional son aquellos que, por diversas razones, una organización puede detectar la necesidad de cambiar, estos son: factor tecnológico, estructural, de personal y factor cultural. En el mundo actual de las organizaciones, caracterizado por la globalización, el poder de los clientes y la avalancha de la información, estas han de estar en un proceso permanente de cambio para la mejora continua. Son los factores tecnológicos, estructurales, de personal y cultural de los que las organizaciones disponen para poder actuar sobre ellos y, de esta forma, conseguir la adaptación y/o pro acción que necesitan. (Pelaez, 2017)

Ilustración 3: Modelo de cambio organizacional



Fuente: Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia.

El Modelo de Kurt Lewin: Define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable.

El cual es producto de dos tipos de fuerzas las que ayudan a que se efectúe el cambio (Fuerzas Impulsadoras) y las que impiden que el cambio se produzca (Fuerzas restrictivas) que desean mantener el mismo estado de la organización.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen y se logran según Lewin un equilibrio cuasi estacionario. Para modificarlo se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir la que lo impiden o cambiar ambas tácticas. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado

Descongelamiento: implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

Cambio o movimiento: Consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, conductas y actitudes.

Recongelamiento: Se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio donde se acude a la cultura, las normas, políticas y estructura organizacional.

Modelo Sistemático de Cambio de Kreitner y Kinicki

Plantea que el cambio se da en tres etapas:

Entradas: elementos previos al cambio

Elementos de cambio o actuación: realizada sobre elementos

Salidas: que engloba la evaluación y análisis de resultados

Modelo de Gestión del Cambio en 8 etapas- John Kotter

- 1.- Conocer anticipadamente la motivación que llevó a hacer el cambio, generar un sentido de urgencia e introducir.
- 2.- Coalición conductora fuerte.
- 3.- Imagen del futuro por la cual debe lucharse.
- 4.- Comunicar fácilmente.
- 5.- Atacar cuatro obstáculos principales: las estructuras, las habilidades, los sistemas y los supervisores.
- 6.- Proporcionar evidencia y contribuir a afinar detalles.
- 7.- Implementar logros para seguir obteniendo cambios.
- 8.- Sólo el cambio prevalece cuando se filtra en la cultura.

Modelo de cultura ideal o deseado

Uno de los grandes problemas que no han podido resolver los teóricos del cambio de la cultura organizacional, es la creación de instrumentos que permitan a partir de los supuestos, premisas y valores de la cultura existente en una organización, la interpretación de su entorno.

2.3.1.8. Identificación de las diferencias entre la cultura existente y la ideal.

Una vez que tenemos el diagnóstico de la cultura existente en una organización, el siguiente paso es la identificación de las diferencias con los elementos de la cultura ideal deseada.

2.3.1.9. Desarrollo de planes y programas para el cambio cultural

Para la elaboración de los planes y programas de intervención del cambio en la cultura organizacional, tenemos que formular las estrategias de ajuste de la nueva cultura de la organización y su entorno. De acuerdo con (Denison, 2016), son dos factores los importantes a tomar en consideración:

- a.- El grado en el cual el medio ambiente competitivo requiere de cambio o estabilidad.
- b.- El grado de enfoque y fuerza interna y externa de la estrategia.

Con base en estos dos factores, el investigador desarrolla cuatro categorías asociadas con las diferencias de la cultura organizacional y el medio ambiente:

Adaptabilidad.

Se caracteriza por un enfoque estratégico del medio ambiente externo a través de la flexibilidad y cambio, para satisfacer las necesidades y demandas que son detectadas e interpretadas en el diagnóstico. La respuesta debe darse en planes y programas que enfatizen nuevas conductas y nuevos procesos de las tareas.

Misión.

Se expresa cuando la cultura de la organización no está urgida de cambio, pero existe la preocupación por servir a las demandas y requerimientos del medio ambiente. En la planeación y programación de actividades para la formación de este tipo de cultura, se hace énfasis en una visión compartida de los propósitos organizacionales.

Involucramiento.

Esta forma de elaboración de planes y programas para el cambio organizacional se fundamenta en la participación de los involucrados, con sus propias expectativas de urgencia como respuestas al medio ambiente, haciéndose más responsables y comprometiéndose en las tareas.

Consistencia.

La orientación hacia una cultura de consistencia es a logra una estabilidad con el medio ambiente y se busque un alto nivel de conformidad y colaboración entre los miembros, en

donde los artefactos culturales apoyen los valores buscados y se enfatizan con políticas y prácticas.

Estructura Funcional:

El autor comenta que la estructura funcional se emplea, distintamente, en pequeñas, medianas y grandes empresas, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función establecida y como superior de todos los jefes está un director o gerente que coordina las tareas de aquéllos conforme al pensamiento, planificación y propósitos de la empresa. (Uzcategui, Ever, 2013)

2.3.1.10. Ventajas de la Estructura Funcional:

- **Proporciona el máximo de especialización a los diversos cargos de la organización:** esto permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función y no en las demás tareas secundarias.
- **Permite la mejor supervisión técnica posible:** cada cargo reporta ante expertos en su campo de especialización.
- **Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución:** existe una especialización de la planeación y del control, así como de la ejecución, lo cual facilita la plena concentración en cada actividad sin que deba prestarse atención a las demás. (Beltran, 2014)

2.3.1.11. Desventajas de la Estructura Funcional:

- **Dispersión, en consecuencia, pérdida de la unidad de mando:** la sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional, relativa y dividida dificulta que los cargos superiores controlen el funcionamiento de los cargos inferiores.
- **Subordinación simple:** si la organización tiene problemas en la delegación de autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.
- **Tendencia a la competencia entre los especialistas:** puesto que los cargos son especializados en determinadas actividades tienden a

- imponer a la organización su punto de vista y su enfoque en los problemas que surgen. (Machdo, 2016)

Estructura Línea y Staff:

Con respecto a este tipo de estructura línea - staff el autor (Perez M. , 2012) opina que se crean unas Direcciones de Departamento por funciones, delimitando así las áreas de responsabilidad por actividades concretas, apareciendo funciones tales como producción, financiación, comercialización... siguiendo en cascada otros puestos que desarrollan subsunciones dependientes de las citadas direcciones.

2.3.1.12. Ventajas de la Estructura Línea y Staff:

- Asegura asesoría especializada e innovadora y mantiene el principio de autoridad.
- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff. La organización línea-staff se caracteriza por la existencia de órganos de línea y órganos de staff (Rojas, 2015).

2.3.1.13. Desventajas de la estructura Línea y Staff:

- **Conflictos entre la asesoría y los demás órganos y viceversa:** existe una probabilidad de conflictos entre los órganos de línea y los de staff basados en que el asesor de staff generalmente tiene mejor formación académica pero menor experiencia; el personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarles porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición, etc.
- **Dificultad en la obtención y mantenimiento del equilibrio dinámico entre línea y staff:** el tipo de organización de línea y staff puede llevar a desequilibrios y distorsiones inevitables (Gonzales M. , 2015).

Estructura orgánica

La estructura orgánica está definida para organizar a una empresa o a una organización a nivel de jerarquías es decir desde el empleado de mayor cargo hasta el empleado de menor cargo para que así cada empleado o cada departamento tenga solo un

supervisor quien los dirija y los mande a realizar sus obligaciones, las empresas u organizaciones pueden estar organizadas de manera formal o informal (Otalora, 2013).

2.3.1.14. Criterios para el diseño de una Estructura Organizacional:

- Especialización del Trabajo.
- Departamentalización.
- Cadena de mando.
- Extensión del Tramo de Control.
- Centralización y Descentralización.
- Formalización.

Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible: cada estructura deberá ser analizada con el objeto de asegurarse que esta resulte práctica, desde el punto de vista de costos, si la misma implica costos elevados, la organización tendrá que ser modificada (Garcia J. , 2013).

Eficiencia

Para algunos autores la eficiencia consiste cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado (Escalante, 2013).

Del término latino proviene la eficiencia en el *efficientia* y refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado. El concepto también suele ser equiparado con el de fortaleza o el de acción (Perez J. , Estructura Organizacional, 2017)

2.3.1.15. Objetivos de la eficacia

- Aprender acerca de la planeación organizacional, para lograr hacer una mejor planeación en la organización.
- Conocer más acerca de la organización, para saber cómo está nuestra empresa.
- Diseñar la mejor forma para poder integrar a los empleados de nuevo ingreso en la organización, así mismo que sepan desarrollar sus habilidades dentro de ella (Rodriguez D. , 2017).

Productividad

(Jimenez, 2015) Recalca que la productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. En cambio, para (Gonzales J. , 2015) La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

2.3.1.16. Factores internos y externos que afectan la productividad

Ahora bien (Saavedra, 2013) señala que hay factores internos y externos las cuales afectan a la productividad de una empresa como son los siguientes.

Factores Internos:

- Terrenos y edificios
- Materiales
- Energía
- Máquinas y equipo
- Recurso humano

Factores Externos:

- Disponibilidad de materiales o materias primas.
- Mano de obra calificada
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- Infraestructura existente
- Disponibilidad de capital e interese
- Medidas de ajuste aplicadas

Continuidad Empresarial

(Garcia A. , 2015) Menciona que la empresa familiar se define como toda aquella empresa en la que, el patrimonio económico y el control efectivo de la dirección estratégica recae en una familia, cuyo objetivo es obtener un beneficio en la riqueza, ingresos o identidad de la misma, y que, debido a sus lazos familiares y apego emocional, los propietarios-

administradores adquieren un mayor compromiso por el éxito de la empresa. Por otro lado (Perez A. , 2014) señala que el objetivo del empresario familiar es transmitir su empresa a sus descendientes y, sin embargo, sólo una pequeña parte de las empresas familiares consigue llegar a la segunda generación. Concretamente, de 100 empresas familiares, sólo 33 superan el tránsito de la 1ª a la 2ª generación y de estas 33 empresas, sólo 15 pasan a la 3ª generación. La causa principal de la desaparición de estas empresas tiene relación directa con los conflictos internos entre los empresarios familiares, sin embargo (Rubio, 2014) Análisis Estratégico: diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.

Familia y Empresa

El núcleo de este problema radica en que dentro de la empresa familiar interactúan dos sistemas diferentes entre sí: familia y empresa. Cada uno con sus características, normas y atributos particulares. Por tanto, no es extraño que existan conflictos en la empresa y en la familia derivados de la coexistencia de estos dos sistemas. (Hernandez R. , 2015)

Tabla 4: Diferencia entre familia y empresa

FAMILIA	EMPRESA
Sus vínculos son de gran fuerza originados en la consanguinidad y en el amor	Sus vínculos son de origen contractual
Es emocional: se rige por cariño / odio	Es racional y objetiva: se rige por resultados
Brinda protección a los miembros de la propia familia y suele ser incondicional hacia ellos	La retribución y compensaciones están en función de los objetivos logrados y de la contribución de cada miembro.
El apoyo es total	El apoyo es condicionado
La relación es permanente y de por vida para sus miembros.	La relación no es permanente: se cumple los objetivos o lo despiden.
Los vínculos son de gran amplitud, atienden desde aspectos importantes hasta aspectos triviales y durante prolongados periodos.	Los vínculos se determinan por la legislación, reglamentos o contratos de trabajo.
Existen mensajes, pero no hay regulaciones de tipo contractual.	Las normas son reguladas contractualmente: existen medidas disciplinarias.

Fuente: Revista Global de negocios

Elaborado por: Muyulema Ligia

Esta tabla muestra la divergencia que existe entre las características y normas que rigen en la familia y las que rigen en la empresa. La unión de estos dos sistemas tan diferentes en su naturaleza y que coexisten e interactúan continuamente puede ser motivo de conflictos y riesgos para la empresa familiar si no se toma conciencia de este fenómeno y se actúa estratégicamente.

2.3.1.17. Funciones para una buena gestión empresarial

La gestión empresarial se basa principalmente en cuatro funciones según (Arias, 2015), que son:

- a. Planificación: se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos
- b. Organización: donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto
- c. Dirección: implica un elevado nivel de comunicación de los administradores hacia los empleados, para crear un ambiente adecuado de trabajo, para aumentar la eficiencia del trabajo.
- d. Control: este podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal.

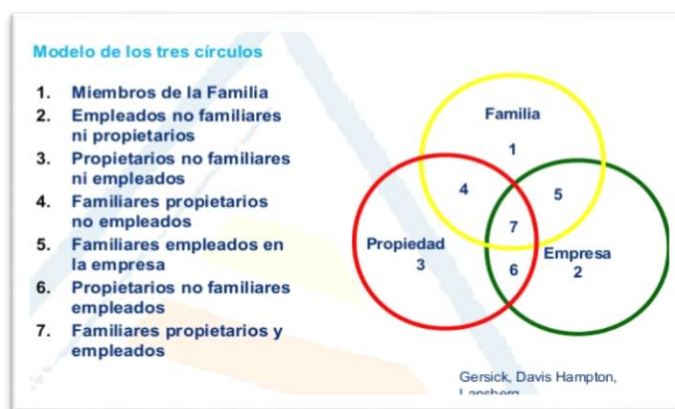
2.3.1.18. Importancia de la empresa familiar

Para (Gallo, 2013) Las Empresas Familiares representan por lo menos el 90% del total de las empresas existentes en el mercado mexicano. Su valor en la macroeconomía es muy significativo. De ahí la importancia de estudiarlas, apoyarlas y lograr su continuidad, por otra parte (Aronovich, 2016) señala que la Empresa Familiar es producto de la realización de un sueño del(os) fundador(es) y van creciendo conforme las oportunidades del mercado se van dando. Las Empresas Familiares que han subsistido a lo largo de las generaciones son aquellas que han sabido fortalecer los pilares originales (principios) sobre los cuales se crearon: visión, misión, valores, liderazgo, cohesión, comunicación, filosofía de vida y empresa y orgullo familiar. Y es precisamente esto lo que hay que preservar a pesar de la problemática existente a través del paso de las diferentes generaciones.

Modelos de los tres círculos

Cabe destacar que para el autor (Perez, Ana, 2014) Para entender, estudiar, evolucionar y transformar a las Empresas Familiares, es imperativo conocer la interacción entre los 3 círculos: Familia, Propiedad, y Empresa. Cada círculo tiene sus propias características y problemática. A los dirigentes de la Empresa Familiar les compete vigilar y separar en su gestión, estrategia y control a cada una de ellas.

Ilustración 4: Modelo de los tres círculos



Fuente: Revista de Investigación, Área de innovación y desarrollo

La familia: Son las personas que integran el grupo familiar. La propiedad: Todos los miembros que trabajan en la empresa La dirección: Son los miembros que son socios y tienen poder de decisión (Olivetto, 2012).

2.3.1.19. Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Esto es una fuente de ventajas competitivas a nivel empresarial, pero también de numerosas dificultades y conflictos derivados de la complejidad emergente de la superposición de sistemas con una marcada diferenciación de funciones, reglas, roles y contextos (Niethardt, 2015).

Tabla 5: Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Ventajas	Desventajas
Una cultura propia mejor definida, que es compartida por la empresa y la familia y que se pone de manifiesto en fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso	Una mayor tendencia a la autofinanciación y un menor acceso a las fuentes de financiamiento; algunas veces debido a su tamaño, aunque generalmente debido a su poca disposición y capacidad de generar información de la empresa
La pasión de la familia por la misión de la empresa y su continuidad	Los conflictos de intereses entre las necesidades e intereses de la familia y la empresa.
Una mayor orientación al largo plazo, que se manifiesta en una facilidad para reinvertir los beneficios, lo que contribuye a generar una mayor capacidad de crecimiento.	Los conflictos familiares que inciden en la empresa
Cuentan con una dirección más independiente y por ello tienen mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas. Esta capacidad de decisión más rápida se debe a que están menos burocratizadas por disponer de más canales de comunicación. Su dirección, al ser propietaria, tiende a estar mejor motivada, aunque no siempre bien formada	La falta de sucesores competentes y calificados. La dificultad de atraer y mantener buenos directivos no familiares.
Tienen buenas y duraderas relaciones con el personal, proveedores y clientes	Una mayor rigidez a los cambios, que se puede manifestar a la hora de introducir nuevas tecnologías, sistemas organizativos, planificación de la sucesión.

Fuente: Revista Red social de empresas

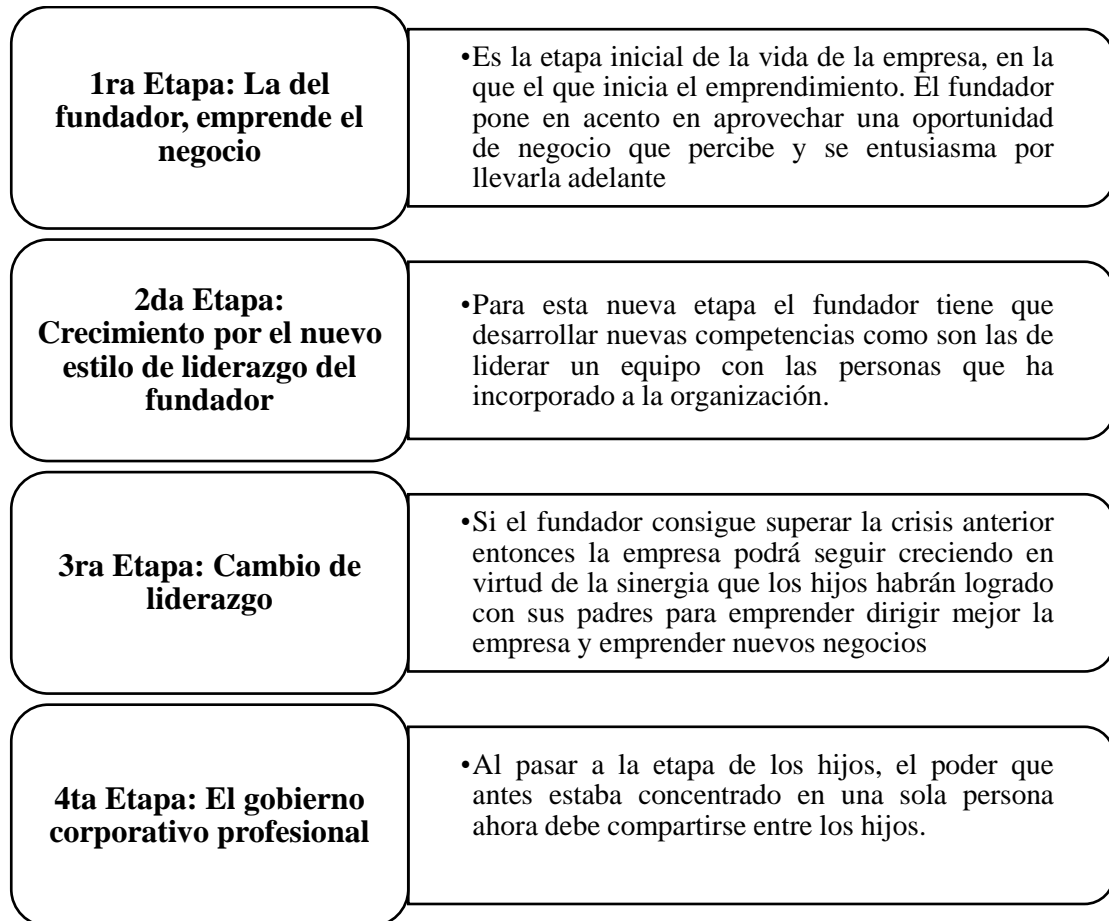
Elaborado por: Muyulema Ligia

2.3.1.20. Ciclos de vida la empresa

Con respecto a los ciclos de vida de la empresa (Rodríguez R. , 2015) menciona que las empresas deben pasar por diferentes ciclos de vida de acuerdo a su línea y depende de los fundadores para que siga en el curso y pueda llegar muy lejos hasta sus diferentes generaciones y permanecer en el tiempo.

A continuación, explicaremos sus diferentes etapas:

Ilustración 5: Ciclo de vida de la empresa



Fuente: Aprendiendo Administración

Elaborado por: Muyulema Ligia

Profesionalización de la empresa

En la empresa familiar hay ciertos puntos importantes como la profesionalización es, junto con la sucesión, uno de los grandes retos a los que se enfrenta la empresa familiar. El concepto de profesionalización implica cambiar la mentalidad de los miembros de la familia empresaria integrados en la actividad de la empresa hacia un enfoque más “empresarial” que “familiar”, reconvertir el negocio inicial con el que el fundador empezó, y procurar que la empresa esté dirigida por los mejores profesionales, con independencia de que sean familiares o no (Gimeno, 2015).

2.3.18.1.- Etapas de la profesionalización

Para el autor (Gomez J. , 2017) los pasos que se deben seguir la empresa para llegar a una correcta profesionalización de la misma, son los básicos que se debe seguir y fáciles de implementar.

1.- Identificar las áreas en las que se requiere mejorar el desempeño. Por lo general, se trata de aquellos temas que los emprendedores no manejan, o de los que ya no pueden hacerse cargo, a pesar de estar calificados, por tener que ocuparse de la gestión global del negocio. En empresas que cambian rápidamente de tamaño o actividad, puede ser necesario comenzar por la profesionalización de la gerencia general, y de allí seguir el proceso hacia abajo en la estructura.

2.- Organizar los recursos humanos para contar con profesionales a cargo de las áreas clave. Se considera profesional a quien tiene un conocimiento especializado y una preparación académica formal que lo habilita a desempeñarse en un campo específico. Esta etapa suele requerir la incorporación de personal externo con educación universitaria o técnica, o bien el acompañamiento en la capacitación del personal actual. Una evaluación externa de necesidades, perfiles y potencial de recursos humanos puede impulsar este paso.

3.- Asignar recursos para implementar buenas prácticas en todas las áreas. No basta con la gente correcta; deben contar con los instrumentos para su trabajo. Si bien algunas “buenas prácticas” no requieren inversiones adicionales, la mayoría suele exigir ponerse al día. Así, es necesario incorporar tanto activos tangibles (equipamiento, tecnología, lugar de trabajo, herramientas, etc.), como intangibles (contratos, órganos de gobierno, marcas, registros, planes, organigramas, etc.).

4.- Impulsar una cultura profesional en todas las áreas. Es necesario promover actitudes laborales que tengan como base la racionalidad antes que el impulso, la planificación en lugar de la improvisación, el cumplimiento de objetivos y el crecimiento por sobre la simple supervivencia. El compromiso de socios, directivos y accionistas resulta central para desterrar el nepotismo y la arbitrariedad en las decisiones, y generar un clima laboral en que el conocimiento y la preparación sean valorados.

5.- Sostener y acompañar el proceso. A la voluntad de cambio que suele impulsar los primeros pasos de la profesionalización hace falta alimentarla, para que el proceso se

consolide y pueda entrarse en una espiral de mejoramiento continuo. Algunos recursos: las reuniones de seguimiento, los eventos de celebración ante resultados, el relato.

Planificación Estratégica

Para los clientes de hoy tienen una gran variedad de posibilidades para conseguir sus insumos. Debido a ello, y para contrarrestar este efecto, es necesario tener una herramienta que motive al cliente a voltear hacia nosotros. Esta herramienta se llama ventaja competitiva. Esta ventaja deberá ser sustentable a fin de que nuestro desempeño sea superior a la media de la industria a la que pertenecemos. La estrategia es el medio para conseguir esa ventaja competitiva. La estrategia debe estar basada en crear nuestra cadena de valor y que ésta le reditue un beneficio al cliente. La estrategia debe permitirnos lograr la diferenciación entre nosotros y la competencia (Diaz K. , 2013).

Tipos de planificación

Para (Armijo, 2013) recalca que la Planeación Estratégica - La planeación estratégica es la planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.

2.3.19.1.- Planeación táctica

De la misma forma (Rose, 2015) recalca que La planificación táctica es una extensión de la planificación estratégica y los planes tácticos son creados para todos los niveles de una organización. Establece las medidas específicas necesarias para implementar el plan estratégico de la empresa. Como también los planes tácticos son normalmente de corto plazo y describen lo que una empresa tiene que hacer, el orden de los pasos necesarios para llevar a cabo esas tareas y el personal y las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. El plan táctico de una empresa puede incluir la entrada de muchos de sus departamentos.

Planeación estratégica

Hay que tener en cuenta que para (Perez, 2016) la planificación estratégica se relaciona con el período más prolongado que sea válido considerar; la planeación táctica se

relaciona con el período más corto que sea válido considerar. Ambos tipos de planeación son necesarios. Los administradores necesitan programas de planeación táctica y estratégica, para estos programas deben estar altamente relacionados para tener éxito.

Planeación Operativa

En cambio (Rueda, 2013) menciona que la Planeación Operativa consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos. A si mismo que el plan estratégico, la planeación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes y permitir que se sepan las actividades que se deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas. Por otro lado, los planes operativos pueden variar desde cronogramas bastante simples que identifican eventos importantes en el proceso electoral hasta planes complejos que señalan con gran detalle lo que tiene que suceder en fechas determinadas.

Órganos de gobierno

Mientras tanto (Valenzuela, 2013) indica que los órganos de gobierno son figuras constituidas en la EF con la pretensión de ayudar a la familia empresaria a cristalizar su visión en acciones concretas. Son estructuras que se crean, tanto para mantener la armonía familiar y alcanzar los objetivos familiares como para incrementar el valor de su patrimonio.

Componentes de los órganos de gobierno de la empresa familiar

2.3.1.21. Consejo Familiar

Para otros autores definen el consejo de familia constituye una institución tutelar del derecho, establecida por la legislación que tiene por finalidad cautelar los intereses morales y económicos de menores e incapaces mayores de edad. Como también constituye una institución supletoria de amparo familiar que respalda en efecto las funciones de los padres para supervisar la labor del tutor o del curador (Romero N. , 2015).

Propósito: La composición, estructura y funcionamiento de los consejos familiares difieren de una familia a otra. Sin embargo, los deberes de un consejo familiar típico incluirían.

- Ser el principal vínculo entre la familia, la junta directiva y la alta gerencia.
- Sugerir y discutir nombres de candidatos para ser miembros de la junta directiva.
- Redactar y revisar los papeles de la posición de la familia sobre su visión, misión y valores.
- Redactar y revisar políticas familiares como empleo de la familia, compensaciones y políticas de participación accionaria familiar.
- Tratar otros temas importantes para la familia (Newslette, 2013).

Tipos de autoridad: el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados (Reyes, 2012).

2.3.1.22. Junta de asamblea de accionistas

Hay varios órganos dentro de las empresas familiares como se denomina asamblea general de accionistas al conjunto de socios reunidos de conformidad con lo señalado en el estatuto, para tomar todas aquellas decisiones y cumplir las funciones que le ley les otorga. La asamblea general de accionistas puede tener reuniones ordinarias y reuniones extraordinarias de conformidad con lo establecido en el código de comercio (Quiros, 2013).

Funciones de la junta de accionistas

Hay varias funciones que cumplen la junta general de accionistas, pero solo mencionaremos solo las más principales como lo indica el autor a continuación: (Fuertes, 2013)

1. Realizar y verificar la lista de accionistas presentes y representados, así como de cualquier otro presente por invitación de los administradores de la entidad, identificando en virtud de qué asisten (consejeros, técnicos, asesores, etc.).
2. Designar presidente y secretario de la junta de accionistas.
3. Designar al presidente, consejero delegado y demás miembros del consejo y fijar sus retribuciones.
4. Conocer y aprobar el balance general, que irá acompañado del estado de pérdidas y ganancias y de los informes de gestión que sean presentados por el director general, el consejero delegado y los auditores externos en caso de existir.

5. Determinar la forma de reparto de los beneficios sociales, tomando a consideración la propuesta realizada por el consejo de administración.
6. Determinar la amortización de acciones, siempre y cuando se cuente con utilidades liquidadas disponibles para el pago de dividendos.
7. Toma de decisiones en cuanto a prórroga del contrato social, de la disolución anticipada, del aumento o disminución de capital suscrito o autorizado y de cualquier reforma de los estatutos sociales.
8. Selección de auditores externos en caso de ser requeridos.
9. Ejercer las demás funciones que estén establecidas en la ley y en los estatutos de la empresa.
10. Velar por la presentación y (en su caso) aprobación de los balances y cuentas anuales y cualesquiera otros documentos presentados por los administradores.
11. Velar por la transparencia y cumplimiento de los derechos de información de todo accionista, comprobando y ratificando en el acta que se puso a disposición de todos los accionistas al menos 15 días antes de la celebración de la junta.

2.3.1.23. Consejo de administración familiar

Por otro lado, el consejo de administración se entiende como un órgano regido por los principios de transparencia, especialización, colegialidad, unidad y eficiencia, en cualquier tipo de empresa un Consejo de Administración ha de representar los intereses de los accionistas y asegurar el cumplimiento de los requisitos legales vigentes. Por otro lado podemos decir que en el caso de una empresa familiar se suma otra responsabilidad importante que lo convierte en el principal órgano donde, a parte de la Estrategia, discutir y entender los grandes temas de la empresa familiar como son la Visión, Misión y Valores (Tápies, 2013).

Funciones del consejo de administración familiar

El Consejo de Administración es dar un gran paso a la profesionalización de la empresa, en especial cuando se incluyen expertos entre sus miembros. Las funciones de este órgano de gobierno son distintas y numerosas, pero todas ellas se orientan a ganar en competitividad y lograr un crecimiento sostenido según (Diaz R. , 2014):

- Alcanzar las metas fijadas por la empresa.

- Conseguir que la empresa sea competitiva.
- Conseguir que no derroche en el uso de recursos.
- Ayudar y orienta a los directivos en la toma de decisiones.
- Los consejeros externos aportan una visión objetiva.
- Los consejeros externos potenciarán el negocio gracias a su experiencia.
- Ejercer una labor de control mediante sus orientaciones.
- Mejorar la independencia de la empresa del emprendedor con el desarrollo de recursos y capacidades.
- Mejorar la calidad de la gestión y conseguir que se mantenga en el tiempo.
- Los consejeros de la familia serán competentes y representativos del Consejo de Familia.
- Poner límites a los directivos y a la familia para corregir disfuncionalidades.

2.3.1.24. Protocolo familiar

Otro punto muy importante para las empresas familiares es elaborar un protocolo familiar el cual está formado para asegurar la continuidad de la Empresa Familiar y de las relaciones fluidas en el seno de la familia mediante la planificación del cambio generacional inevitable en este tipo de Empresas, a través de la definición de una serie de reglas o criterios que regulen las relaciones futuras entre los miembros de la familia y la empresa, así como con el patrimonio familiar (Rios, 2015). Por otro lado, para (Hambra, 2016) En el protocolo familiar se deben tener en cuenta a todos los miembros de la familia empresaria y vigilar para su buen desarrollo personal y profesional. El protocolo ha de servir para formar y también para informar a los componentes de la familia para que sean capaces de desarrollar en el futuro el rol de propietarios responsables.

2.3.1.25. Objetivos del protocolo familiar

A continuación, mencionamos algunos objetivos que debe cumplir el protocolo familiar según el autor (Sánchez, 2012):

- Regular la relación entre la familia y la empresa.
- Ayudar a profesionalizar los procesos de dirección estratégica y a institucionalizar en la empresa los valores básicos de la familia.

- Ayudar a promover la unidad y armonía de sus miembros, a profesionalizarlos como propietarios de una empresa y a conservar en la familia los valores que hacen fuerte a la empresa familiar.
- Identificar la misión, visión y valores de la familia empresaria, es decir las razones que motivan a la familia a participar conjuntamente en el proyecto empresarial.
- Definir la estructura y los órganos de gobierno de la familia y de la empresa.
- Gestionar las expectativas de los distintos miembros de la familia respecto del papel que quieren desarrollar en la gestión de su empresa.
- A nivel económico, dejar claros aspectos como el proceso de transmisión de la propiedad, las remuneraciones tanto del consejo de administración como las que se perciben por el ejercicio profesional.

2.3.1.26. La Sucesión de la empresa familiar

Como otro punto de profesionalización de la empresa y para mantener una continuidad de la empresa es la sucesión es uno de los factores fundamentales para asegurar la continuidad de una empresa familiar: "la planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros (familiares, directivos ajenos a la familia, asociaciones de caridad, etc.), de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo (Arenas, 2014).

2.3.1.27. Preparación de la Familia y la Empresa

Para el creador y dueño de la empresa familiar, es difícil separarse de la operación del negocio por el temor a perder el control; sin embargo, en muchas ocasiones esta decisión es fundamental para la permanencia del mismo, por lo que se debe considerar la creación de un plan de sucesión a mediano plazo es un factor clave, mencionares algunos punto importantes para tratar en el plan de sucesión según (Carbajo, 2013):

Falta de información. - La inexistencia de información para la planeación, el diseño y la implantación de un plan de sucesión es uno de los principales factores que provocan resistencia. Por ello, contar con información es imprescindible para el adecuado manejo de ciertas situaciones familiares, además de ser un arma de conocimiento que elimina ambigüedades y confusiones dentro de las familias.

Factores culturales. - Puede existir rechazo a la sucesión debido a factores relacionados con la propia idiosincrasia, a la educación recibida y a la influencia de generaciones predecesoras.

Amenaza al estatus quo. - Esta sensación se debe a la resistencia a modificar la estructura organizacional en comparación a los esquemas, valores, costumbres y normas arraigados en la empresa. Asimismo, este cambio podría representar a la vista del fundador una amenaza plena al estatus quo conquistado a lo largo de su vida empresarial.

Retención de poder. - Toda organización está expuesta a cambios y en consecuencia existe la posibilidad, de que aquellos individuos o grupos que vean amenazada su posición en la organización manifiesten resistencia a los mismos.

Clima organizacional. - Previo a iniciar el proceso de sucesión se deberán identificar aquellos factores negativos que afecten el clima organizacional, cuanto más negativo sea éste, más complejo será conducir a la organización hacia el modelo de sucesión planteado.

Miedo al fracaso.- La incertidumbre que puede generarse en el miembro de la familia que se retira respecto a que tan viable puede resultar la sucesión y si es el momento idóneo para llevar a cabo el proceso, se encuentra latente debido al temor de no estar seguro de que el o los sucesores se encuentren preparados para tomar el control de la empresa familiar.

2.3.1.28. Dirección

Se puede señalar que la dirección, que sigue a la planeación y la organización, constituye la tercera función administrativa, además se define la planeación y establecida la organización, sólo resta hacer que las cosas marchen. Éste es el papel de la dirección: poner a funcionar la empresa y dinamizarla, inclusive la dirección se relaciona con la acción –cómo poner en marcha-, y tiene mucho que ver con las personas: se halla ligada de modo directo con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa (Delgado, 2015).

2.3.1.29. Dirección Empresarial

En cambio, la dirección empresarial es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible.

2.3.1.30. Importancia de la dirección es trascendental por:

Según (Monge, 2016) la dirección empresarial es muy importante en las empresas a continuación mencionamos algunas de ellas:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

2.3.1.31. Principios.

- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses. La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
- Impersonalidad de mando. Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
- De la supervisión directa. Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

2.3.1.32. Toma de decisiones.

Según (Gomez H. , 2014) menciona que la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Así mismo con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de

alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización, se menciona algunos puntos importantes sobre la toma de decisiones:

- Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.
- Definir el problema.
- Analizar el problema. desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- Análisis de factores tangibles o intangibles.
- Análisis marginal.
- Análisis costo efectividad.
- Elegir entre alternativas.
- Experiencia
- Experimentación
- Investigación.

Aplicar la decisión. Consiste en poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo del misma (Guerrero, 2016)

Gestión de la Tecnología de Información

La gestión de la tecnología es básica en toda empresa familiar debido a que se aplica los sistemas de información y comunicación intra y extra implica a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.

2.3.1.33. Clasificación de la tecnología de acuerdo con el grado de incorporación

Se señala alguno tipo de sistemas:

- Hardware: Es la tecnología incorporada en máquinas.
- Software: Es la tecnología no incorporada y se presenta a través de revistas, libros, manuales, videos, programas de computador.
- Orgware: Estructuras organizacionales.
- Humanware: Es la incorporada en personas, quienes tienen un "know how".

Cercanos a esa clasificación están los conceptos de tecnologías duras o sea las que tienen que ver con los procesos físicos de la producción. En cambio, las blandas se asocian a procesos de organización y gerencia.

2.3.1.34. La tecnología de la Información (TI)

Mediante la Tecnología de la información (TI) se está cambiando la forma tradicional de hacer las cosas, las personas que trabajan en gobierno, en empresas privadas, que dirigen personal o que trabajan como profesional en cualquier campo utilizan la TI cotidianamente mediante el uso de Internet, las tarjetas de crédito, el pago electrónico de la nómina, entre otras funciones; es por eso que la función de la TI en los procesos de la empresa como manufactura y ventas se han expandido grandemente. Así como también la primera generación de computadoras estaba destinada a guardar los registros y monitorear el desempeño operativo de la empresa, pero la información no era oportuna ya que el análisis obtenido en un día determinado en realidad describía lo que había pasado una semana antes. Por otro lado los avances actuales hacen posible capturar y utilizar la información en el momento que se genera, es decir, tener procesos en línea (Romero Y. , 2015).

2.4. Hipótesis

La implementación de la cultura empresarial servirá para mantener la continuidad de las empresas familiares en el sector del calzado de la ciudad de Ambato.

2.5. Señalamiento de las variables

Variable Independiente

Cultura empresarial

Variable Dependiente

Continuidad empresarial

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

La presente investigación está ubicada en un enfoque cualitativo y cuantitativo.

Cualitativo porque:

Pone énfasis en el proceso de la investigación para el descubrimiento de las hipótesis utilizando técnicas cualitativas con una orientación hacia una observación naturalista para obtener una mejor comprensión sobre las culturas empresariales obteniendo una perspectiva desde hacia adentro la cual asumirá una posición dinámica.

Señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes (Ruiz, 2015).

3.2. Modalidad básica de la investigación

Existen varias modalidades de investigación, de las cuales para la realización de este proyecto se ha escogido la investigación bibliográfica o documental, la investigación de campo, que a continuación se detallará

Investigación bibliográfica

El método de investigación bibliográfica es el sistema que se sigue para obtener información contenida en documentos. En sentido más específico, el método de investigación bibliográfica es el conjunto de técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para la investigación (López, 2015)

La realización de este proyecto se basó en la investigación bibliográfica o documental con el propósito de solucionar el problema por medio del análisis de revistas, libros, tesis de grado informes técnicos entre otros, las cuales sirvieron de apoyo para la solución de inquietudes, ampliar y profundizar nuestros conocimientos.

3.3. Investigación de campo

Se define a la Investigación de Campo como el proceso en donde se usan los mecanismos investigativos, a fin de aplicarlos en el intento de comprensión y solución de algunas situaciones o necesidades específicas. De esta forma, la Investigación de Campo se caracterizaría principalmente por la acción del investigador en contacto directo con el ambiente natural o las personas sobre quienes se desea realizar el estudio en cuestión (Sanchez C. , 2015)

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

3.4. Nivel o tipo de investigación

Para continuar con el tema de investigación se utilizará los siguientes tipos de investigación:

Investigación exploratoria

En este sentido, la Investigación Exploratoria será la primera fase que cumpla un investigador, sobre un objeto de estudio que resulte desconocido para él, o incluso también para el resto de la comunidad profesional del campo en el que se realice la investigación, careciendo entonces de antecedentes que puedan orientar la investigación emprendida (Chavez, 2017).

El objetivo de Investigación Exploratoria es ayudar a determinar la causa-efecto del problema planteado, formularan hipótesis y así ver la realidad de lo que está ocurriendo dentro de la Empresa.

Investigación descriptiva

Tipo de investigación que describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés. Aquí los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento (Cañizales, 2016)

Se utilizará el método descriptivo como medio para detectar el nivel que manejan las empresas sobre la cultura empresarial por medio de la observación, la

entrevista, encuesta y documentos elaborados por otros investigadores podremos identificar, verificar y descubrir el origen del problema y darle la mejor solución.

3.5. Población y muestra

La población para este trabajo de investigación es de 32 empresas dato que fue sacado de la Junta Provincial de Defensa del Artesano de Tungurahua.

3.6. Operacionalización de las variables

HIPÓTESIS: Si el desarrollo de la cultura empresarial servirá para mantener la continuidad de las empresas familiares en el sector del calzado de la ciudad de Ambato.

Variable independiente: cultura empresarial

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA
<p>Cultura empresarial</p> <p>Como cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial.</p>	Valores Organizacionales	Misión Visión Productividad	¿Está de acuerdo con la misión, visión de la empresa y se identifica con ella?	Encuesta
	Tipos	Técnicas de liderazgo	¿Usted considera que ha cumplido con los objetivos de su empresa?	Encuesta
	Modelos	Modelos de cultura	¿Considera que la organización está bien liderada? ¿Se informa al personal sobre sus estrategias y objetivos de la organización? ¿Estaría de acuerdo en aplicar un modelo de cambio organizacional en su empresa?	Encuesta

Elaborado por: Muyulema Ligia

Variable Dependiente: Continuidad empresarial				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA
<p>Continuidad</p> <p>El objetivo del empresario familiar es transmitir su empresa a sus descendientes y, sin embargo, sólo una pequeña parte de las empresas familiares consigue llegar a la segunda generación. Concretamente, de 100 empresas familiares, sólo 33 superan el tránsito de la 1ª a la 2ª generación y de estas 33 empresas, sólo 15 pasan a la 3ª generación.</p>	<p>Sucesión</p> <p>Gestión Empresarial</p> <p>Profesionalización</p>	<p>Planificación del sucesor</p>	<p>¿Usted considera que es necesario hacer una planificación del sucesor?</p>	<p>Encuesta</p>
		<p>Planificación</p> <p>Ejecución</p> <p>Dirección</p> <p>Control eficiente</p> <p>% mano de obra calificada</p>	<p>¿Usted considera necesario realizar una planificación financiera?</p> <p>¿Su empresa ejecuta nuevos planes de desarrollo de acuerdo a la situación?</p> <p>¿En su organización existe un manual de funciones?</p> <p>¿En su empresa aplican un modelo de desarrollo organizacional?</p> <p>¿Su empresa ofrece la capacitación necesaria para que realicen su trabajo?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>

Elaborado por: Muyulema Ligia

3.7. Recolección de información

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

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

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

Selección del instrumento

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

Encuesta

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

Validación del instrumento de recolección

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

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

Tabla 6: Resumen de procesos de casos

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	32	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	32	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ligia Muy ulema

Tabla 7: Estadística de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,860	10

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Ligia Muyulema

La interpretación de resultados se elaborará bajo la síntesis de los mismos para poder encontrar la información necesaria y proponer la posible solución al problema objeto de estudio. Para esto se aplicará el CHI CUADRADO para verificar la hipótesis en la investigación y demostrar la información entre variables.

Tabla 8: C correlación Bivariada

	Esta de acuerdo con la mision, vision de la empresa y se identifica con ella	la mision, vision refleja los principios y valores empresariales	Considera que la organizacion esat bien liderada	Se informa al personal sobre las estrategias y objetivos de la organizacion	Usted considera que es necesario realizar una planificaion del sucesor	Usted considera necesario realizar una planifiacion financiera	ejecuta nuevos planes de desarrollo de acuerdo a la situacion de la empresa	En su empresa existe un manual de funciones	acuerdo en aplicar un modelo de cambio organizacion al en su empresa	Su empresa ofrece capacitacion necesaria par que realice su trabajo	suma
Esta de acuerdo con la mision, vision de la	1	,798**	,010	,216	,174	,727**	,691**	,787**	,841**	,444	,885**
la mision, vision de la		,000	,959	,236	,341	,000	,000	,000	,000	,011	,000
la mision, vision refleja los principios y valores	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Considera que la organizacion esat bien	,798**	1	,073	,220	,094	,579**	,509**	,768**	,708**	,443	,806**
Se informa al personal sobre las estrategias y	,000		,692	,227	,609	,001	,003	,000	,000	,011	,000
Usted considera que es necesario	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Usted considera necesario realizar una	,010	,073	1	-,041	-,039	-,011	,047	-,084	,041	-,184	,087
Su empresa ejecuta nuevos planes de	,959	,692		,823	,834	,952	,800	,646	,823	,314	,637
En su empresa existe un manual de	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
Esta de acuerdo en aplicar un modelo de	,216	,220	-,041	1	,412	,236	,182	,433	,290	,086	,456**
Su empresa ofrece capacitacion necesaria	,236	,227	,823		,019	,194	,318	,013	,107	,639	,009
suma	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	,174	,094	-,039	,412	1	,449**	,398	,176	,211	-,009	,409
	,341	,609	,834	,019		,010	,024	,335	,246	,961	,020
	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	,727**	,579**	-,011	,236	,449**	1	,547**	,507**	,690**	,350	,770**
	,000	,001	,952	,194	,010		,001	,003	,000	,049	,000
	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	,691**	,509**	,047	,182	,398	,547**	1	,738**	,620**	,409	,797**
	,000	,003	,800	,318	,024	,001		,000	,000	,020	,000
	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	,787**	,768**	-,084	,433	,176	,507**	,738**	1	,697**	,451**	,859**
	,000	,000	,646	,013	,335	,003	,000		,000	,009	,000
	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	,841**	,708**	,041	,290	,211	,690**	,620**	,697**	1	,489**	,864**
	,000	,000	,823	,107	,246	,000	,000	,000		,005	,000
	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	,444	,443	-,184	,086	-,009	,350	,409	,451**	,489**	1	,563**
	,011	,011	,314	,639	,961	,049	,020	,009	,005		,001
	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32
	,885**	,806**	,087	,456**	,409	,770**	,797**	,859**	,864**	,563**	1
	,000	,000	,637	,009	,020	,000	,000	,000	,000	,001	
	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación

Para hacer el análisis de la encuesta se realiza una prueba piloto a los diferentes empresarios del sector calzado de la ciudad de Ambato, como también se solicitó la intervención de personas conocedoras del tema y docentes de la universidad, para comprobar la confiabilidad que tiene la encuesta.

4.2 Análisis e Interpretación de datos

Una vez aplicada las encuestas a las Empresas del Sector calzado de la ciudad de Ambato se procede a analizar los datos, cuyo objetivo es identificar cómo incide la cultura empresarial para que las empresas familiares lleguen a tener continuidad.

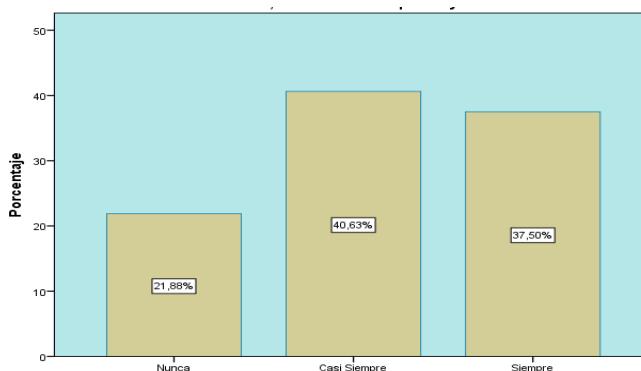
1.- ¿Usted, ha planificado la sucesión de su empresa?

Tabla 9: Usted, ha planificado la sucesión de su empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	7	21,90	21,90	21,90
Casi Siempre	13	40,6	40,6	62,50
Siempre	12	37,50	37,50	100
Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Muyulema Ligia

Gráfico: 1 Usted, ha planificado la sucesión de su empresa



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Muyulema Ligia

Análisis e Interpretación

El 21.9% de los empresarios encuestados que representan a 7 personas indican que nunca han realizado la planificación del sucesor, mientras que el 40.60% que representan 13 empresas indican que casi siempre están de acuerdo en realizar la planificación del sucesor, y el 37.5% que representan 12 empresas indican que si están de acuerdo en realizar la planificación de su siguiente sucesor. Entonces podemos decir que la mayoría de los empresarios siempre están de acuerdo que se debe realizar una planificación del siguiente sucesor para que las empresas continúen en el tiempo.

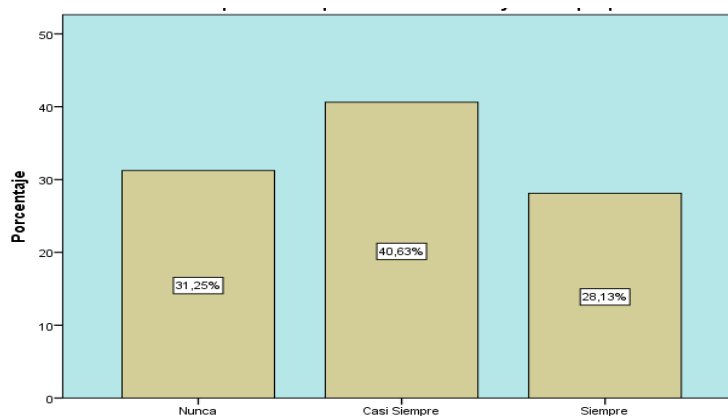
2.- ¿Usted considera que ha cumplido con los objetivos de su empresa?

Tabla 10: Objetivos de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	10	31,3	31,3	31,3
Casi Siempre	13	40,6	40,6	71,9
Siempre	9	28,1	28,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Muyulema Ligia

Gráfico: 2 Objetivos de la empresa



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Muyulema Ligia

Análisis e interpretación

El 31.3% de los empresarios encuestados que representan a 10 personas indican que no están cumpliendo con los objetivos de la empresa, mientras que el 40.60% que representan 13 personas indican que casi siempre han cumplido sus objetivos y el 28.10% que representan 9 personas indican que si están cumpliendo con sus objetivos propuestos en la misión y visión. Por lo tanto, las empresas familiares casi siempre han cumplido con sus objetivos que se plantearon y las empresas que no han cumplido hay que encaminarlas al logro de sus objetivos propuestos.

3.- ¿Las decisiones que usted ha tomado han llevado al éxito de su empresa?

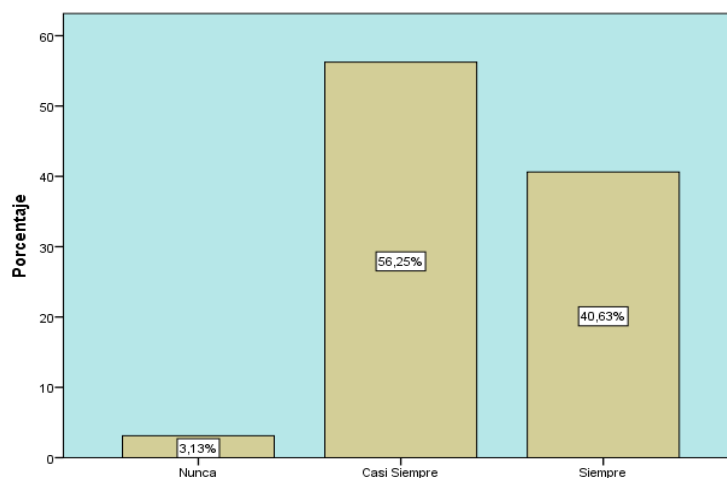
Tabla 11: Éxito de su empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	1	3,1	3,1	3,1
	Casi Siempre	18	56,3	56,3	59,4
	Siempre	13	40,6	40,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Muyulema Ligia

Gráfico: 3 Éxito de la empresa



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Muyulema Ligia

Análisis e interpretación

El 3,1% de los encuestados que representa a 1 persona respondió que las decisiones tomadas por los dueños no han llevado al éxito, mientras que el 56,3% que representan a 18 personas indicaron que casi siempre sus decisiones están bien encaminadas y el 40,6% que representan a 13 personas indican que siempre las decisiones tomadas los llevarán al éxito. Se puede señalar, que en el sector del calzado los empresarios en cierto momento han tomado las mejores decisiones para el bienestar de su empresa llegando a cumplir con sus metas y a perdurar en el tiempo pasando de generación en generación.

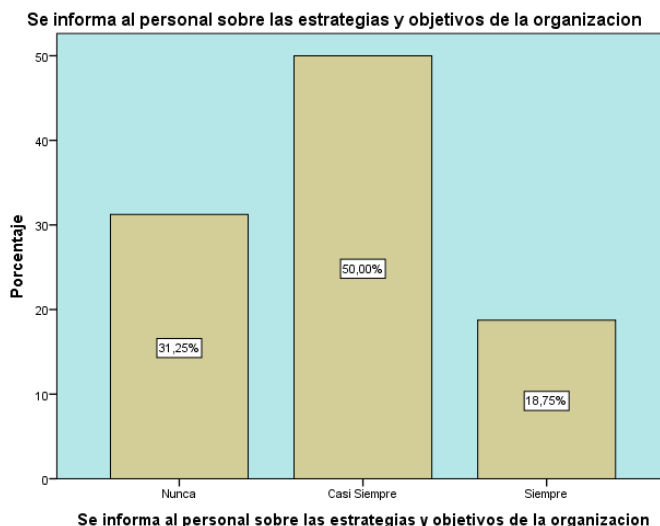
4.- ¿Se informa al personal sobre las estrategias y objetivos de la organización?

Tabla 12: Estrategias y objetivos de la organización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	31,3	31,3	31,3
	Casi Siempre	16	50,0	50,0	81,3
	Siempre	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Muyulema Ligia

Gráfico: 4 Estrategias y objetivos de la organización



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Muyulema Ligia

Análisis e interpretación

El 31,3% de los encuestados que representa a 10 personas responden que nunca se informa de las estrategias y objetivos, mientras que el 50% que representan a 16 personas indicaron que casi siempre se informa sobre las estrategias y objetivos, y el 18,0% que representan a 6 personas indican que siempre se les informa sobre las estrategias y objetivos. Por lo que, es muy importante mantener siempre informado al personal sobre las nuevas estrategias y objetivos que se están planteando para el mejoramiento continuo de la empresa y de cada uno de sus integrantes.

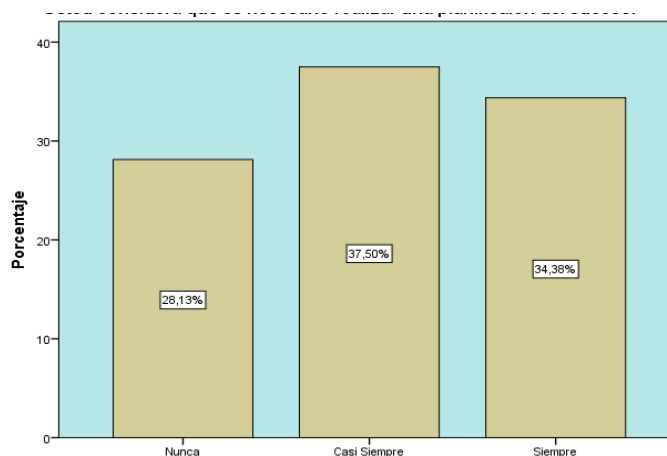
5.- ¿Ha rechazado propuestas de sus colaboradores por miedo al cambio?

Tabla 13: Miedo al cambio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	9	28,1	28,1	28,1
Casi Siempre	12	37,5	37,5	65,6
Siempre	11	34,4	34,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Muyulema Ligia

Gráfico: 5 Miedo al cambio



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Muyulema Ligia

Análisis e interpretación

El 28,1% de los empresarios encuestados que representan a 9 personas indican que nunca han rechazado las ideas de sus colaboradores, mientras que el 37,50% que representan a 12 personas indican que casi siempre han aprovechado las propuestas que sus colaboradores han expresado, y el 34,4% que representan a 11 personas indican que siempre aprovechan las propuestas y no tienen miedo al cambio que se pueda en sus empresas. Vale destacar, que una mínima parte de los sectores investigados tienen miedo al cambio que se pueda dar con las nuevas propuestas que realicen sus colaboradores.

6.- ¿Usted considera que es necesario realizar una planificación financiera?

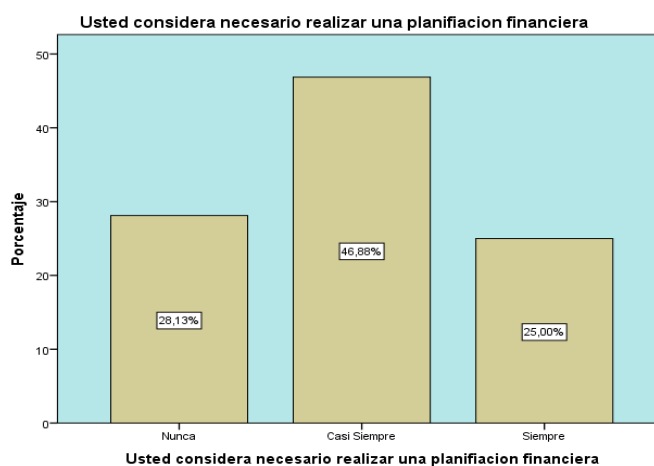
Tabla 14: planificación financiera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	28,1	28,1	28,1
	Casi Siempre	15	46,9	46,9	75,0
	Siempre	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Muyulema Ligia

Gráfico: 6 Planificación financiera



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Muyulema Ligia

Análisis e interpretación

El 28,1% de los empresarios encuestados que representan a 9 personas indican que nunca realizan planificación financiera en la empresa, mientras que el 46,9% que representan a 15 personas indican que casi siempre planifican realizan la planificación financiera, y el 25,0% que representan a 8 personas indican que siempre han realizado planificación financiera dentro de sus empresas. Por lo tanto, es necesario e importante que las empresas familiares realicen una planificación financiera sea mensual, trimestral o anual, para así integrar nuevos planes de desarrollo económicos y poder cubrir las necesidades financieras de la empresa.

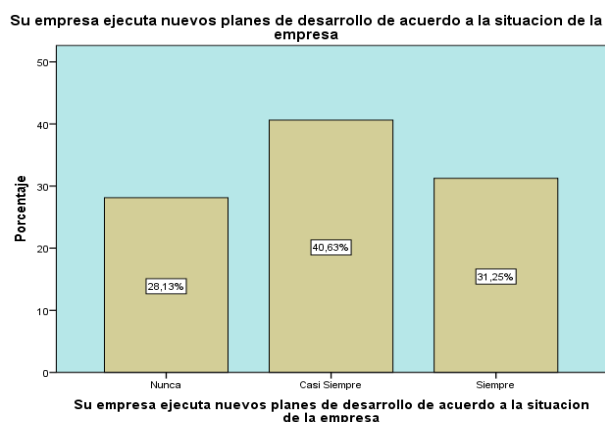
7.- ¿Su empresa ejecuta nuevos planes de desarrollo de acuerdo a la situación de la empresa?

Tabla 15: Desarrollo de nuevos planes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	9	28,1	28,1	28,1
	Casi Siempre	13	40,6	40,6	68,8
	Siempre	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Muyulema Ligia

Gráfico: 7 Desarrollo de nuevos planes



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Muyulema Ligia

Análisis e interpretación

El 28,1% de los empresarios encuestados que representan a 9 personas indican que nunca realizan desarrollo de nuevos planes, mientras que el 40,6% que representan a 13 personas indican que casi siempre desarrolla nuevos planes, y el 31,3% que representan a 10 personas indican que siempre desarrollan nuevos planes de acuerdo a la situación de la empresa. Hay que tener en cuenta, que desarrollar nuevos planes para cada situación de la empresa hará que enfrente de la mejor manera los problemas que ocurre en el ambiente económico del país, la innovación es muy importante en este sector ya que dependemos del cliente externo.

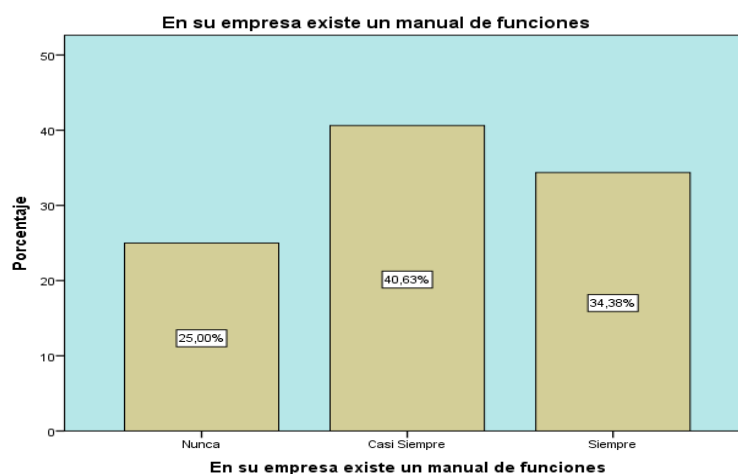
8.- ¿En su empresa aplican un manual de funciones?

Tabla 16: Manual de funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	25,0	25,0	25,0
	Casi Siempre	13	40,6	40,6	65,6
	Siempre	11	34,4	34,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Muyulema Ligia

Gráfico: 8 Manual de funciones



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Muyulema Ligia

Análisis e interpretación

El 25% de los empresarios encuestados que representan a 8 personas indican que nunca han seguido un manual de funciones, mientras que el 40.6% que representan a 13 personas indican que casi siempre han seguido un manual de funciones y el 34.4% que representan a 11 personas indican que siempre han seguido un manual de funciones para el desarrollo de sus empresas. Por otro parte, para el buen funcionamiento de las empresas se debe implementar un manual de funciones para cada departamento de las empresas ya que cada uno de ellos cumple funciones diferentes

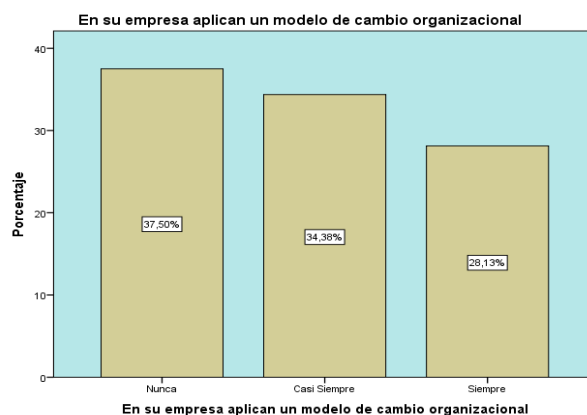
9.- ¿En su empresa aplican un modelo de cambio organizacional?

Tabla 17: Modelo de cambio organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	12	37,5	37,5	37,5
	Casi Siempre	11	34,4	34,4	71,9
	Siempre	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Muyulema Ligia

Gráfico: 9 Modelos de cambio organizacional



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Muyulema Ligia

Análisis e interpretación

El 37.50% de los empresarios encuestados que representan a 12 personas indican que nunca han aplicado un modelo de cambio organizacional, mientras que el 34.4% que representan a 11 personas indican que casi siempre aplican un modelo de cambio organizacional y el 28.1% que representan a 9 personas indican que siempre aplican un modelo de cambio organizacional. Cabe recalcar que una gran parte de las empresa no aplican un modelos de cambio organización, tomando en cuenta que es un punto importante y necesario que las empresas apliquen un modelo de cambio organizacional, un nuevo cambio tomando nuevos retos y realizando una planificación acorde a su situación y así satisfacer al cliente interno y externo.

10.- ¿Su empresa ofrece capacitación necesaria para que realicen su trabajo?

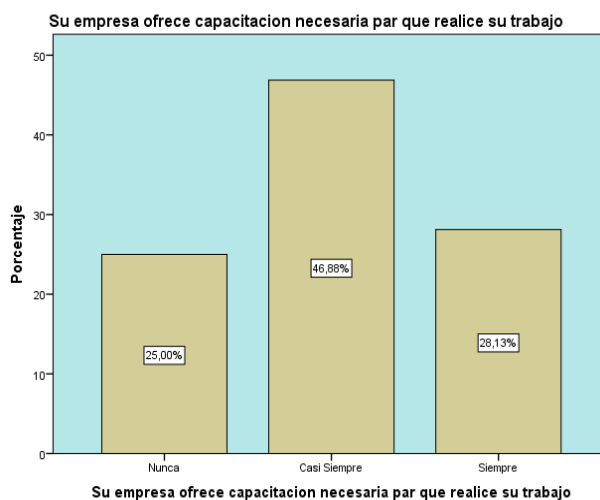
Tabla 18: Capacitación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	25,0	25,0	25,0
	Casi Siempre	15	46,9	46,9	71,9
	Siempre	9	28,1	28,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Muyulema Ligia

Gráfico: 10 Capacitación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Muyulema Ligia

Análisis e interpretación

El 25% de los empresarios encuestados que representan a 8 personas indican que nunca han recibido capacitación para realizar el trabajo, mientras que el 46.9% que representan a 15 personas indican que casi siempre han recibido capacitaciones para realizar el trabajo encomendado y el 28.1% que representan a 9 personas indican que siempre has recibido capacitaciones sobre su puesto de trabajo. Se debe tomar en cuenta, que cuando un nuevo personal ingresa a la empresa es necesario inducir a una capacitación para que pueda desarrollar de la mejor manera su puesto de trabajo.

Comprobación de la hipótesis

Con los resultados arrojados en la encuesta procedemos a verificar la hipótesis con la pregunta 3 y la pregunta 9.

Modelo Lógico

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

H1: La implementación de un modelo de cambio organizacional **SI** permitirá la continuidad de la empresa familiar en el sector de calzado de la ciudad de Ambato.

Ho: La implementación de un modelo de cambio organizacional **NO** permitirá la continuidad de la empresa familiar en el sector de calzado de la ciudad de Ambato.

Nivel de significancia.

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

Elección de la prueba estadística Chi cuadrado

Pregunta 3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	1	3,1	3,1	3,1
Casi Siempre	18	56,3	56,3	59,4
Siempre	13	40,6	40,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Pregunta 9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	12	37,5	37,5	37,5
Casi Siempre	11	34,4	34,4	71,9
Siempre	9	28,1	28,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Tabla 19: Frecuencias observadas

FRECUENCIA OBSERVADAS				
ALTERNATIVAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA	SUBTOTAL
PREGUNTA 3	13	18	1	32
PREGUNTA 9	9	11	12	32
TOTAL	22	29	13	64

Tabla 20: Frecuencias esperadas

FRECUENCIA ESPERADAS				
ALTERNATIVAS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	NUNCA	SUBTOTAL
PREGUNTA 3	11	14,5	6,5	32
PREGUNTA 9	11	14,5	6,5	32
TOTAL	22	29	13	64

Cálculo del grado de libertad

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

Dónde:

Gl:

Grados de libertad

C: Columnas

F: Filas

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

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

$$Gl = 1 * 2$$

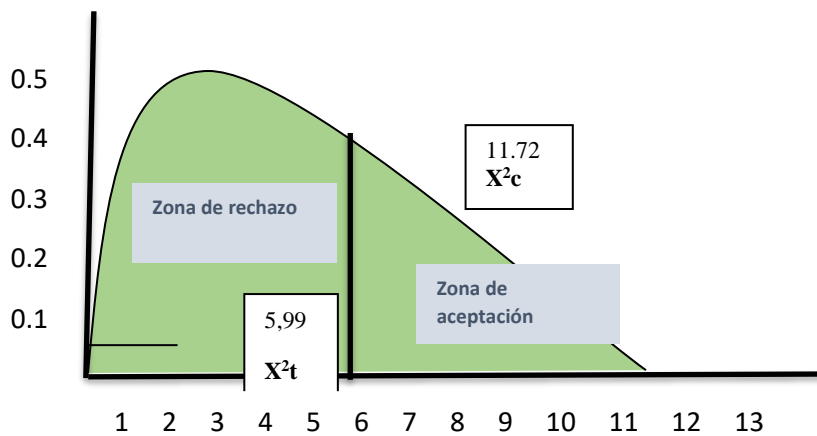
$$Gl = 2$$

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

Tabla 21: Chi cuadrado

CHI CUADRADO				
O	E	O-E	(O-E) 2	(O-E) 2 E
13	11	2	4	0,36363
18	14,5	3,5	12,25	0,84482
1	6,5	-5,5	30,25	4,65384
9	11	-2	4	0,36363
11	14,5	-3,5	12,25	0,84482
12	6,5	5,5	30,25	4,65384
64	64		X2	11,72458

Gráfico: 11 Grafico del Chi Cuadrado



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Muyulema Ligia

Conclusión

Como $X^2_c = 11,72$ es mayor que $x^2_t = 5,9915$, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna es decir que La implementación de un modelo de cambio organizacional SI permitirá la continuidad de la empresa familiar en el sector del sector calzado de la ciudad de Ambato.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Después de realizar el análisis respectivo a las diferentes empresas del sector del calzado de la ciudad de Ambato se pudo concluir con lo siguiente:

Que los propietarios de las empresas familiares no están totalmente de acuerdo con el desarrollo de sus empresas, ya que no están cumpliendo con sus objetivos para los cuales fue creado y por ende existe una desorganización, ya que no tienen bien marcados sus lineamientos.

Se apreció que los propietarios no informan a sus colaboradores sobre sus nuevas estrategias y objetivos a seguir esto se debe a que no están bien planificados o siente temor a desarrollar nuevos cambios en la mentalidad de toda la organización, se debería mantener bien informado al personal de cualquier decisión que se tome ya que son la base de la empresa.

Además, podemos mencionar que, en la mayoría de las empresas familiares no aplican o desconocen el manual de funciones, como también no les capacita para que puedan desarrollar con eficiencia sus puestos de trabajo.

El sector del calzado es un área que durante el tiempo ha tenido varios cambios tanto económicos como comerciales por lo que las empresas deberían desarrollar con frecuencia nuevos planes estratégicos para afrontar la realidad del país y seguir en el mercado con nuevos proyectos.

La problemática de todas las empresas especialmente en las familiares, es por estar formada por la familia en la cual no hay buena comunicación y poseen diferentes puntos de vista para llevar la organización de sus empresas, se debería aplicar un modelo de cambio organizacional donde conste lineamientos específicos para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

Recomendaciones

Es recomendable que los empresarios tomen cierta iniciativa en diferentes actividades, como capacitar a sus empleados, elaborar nuevos planes de desarrollo, socializar un manual de funciones donde especifique las actividades a realizar y por último tener bien claro cuál es la misión y visión de la empresa.

Se recomienda elaborar una planificación del sucesor a las empresas que no conocen o no han realizado, ya que al no contar con una planificación se convierte en un punto débil, y las empresas que ya poseen seguir acoplándolo a las nuevas políticas del mercado.

Debe haber una incorporación inmediata y sostenida de sus colaboradores y propietarios para tomar acciones necesarias y optimas en el manejo de la organización, como también en otras actividades fundamentales para la continuidad de las empresas.

Es necesario desarrollar y sugerir un modelo de cambio organizacional para cambiar el horizonte de la empresa, la mentalidad de sus líderes aceptando la colaboración de sus subordinados, planificando con más frecuencia ya que estamos en una época de escasos recursos y cambios continuos.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

6.1. Datos informativos

Tema

Modelo de cambio de organizacional Kurt Lewin - Procesos de Cambio para mejorar la eficacia operacional y la continuidad de la empresa familiar del sector calzado de la ciudad de Ambato.

Instituciones ejecutoras

Se sugerirá a todas las empresas del sector del calzado que implemente el modelo cambio organizacional para que puedan realizar los cambios necesarios y oportunos para el buen funcionamiento de sus empresas.

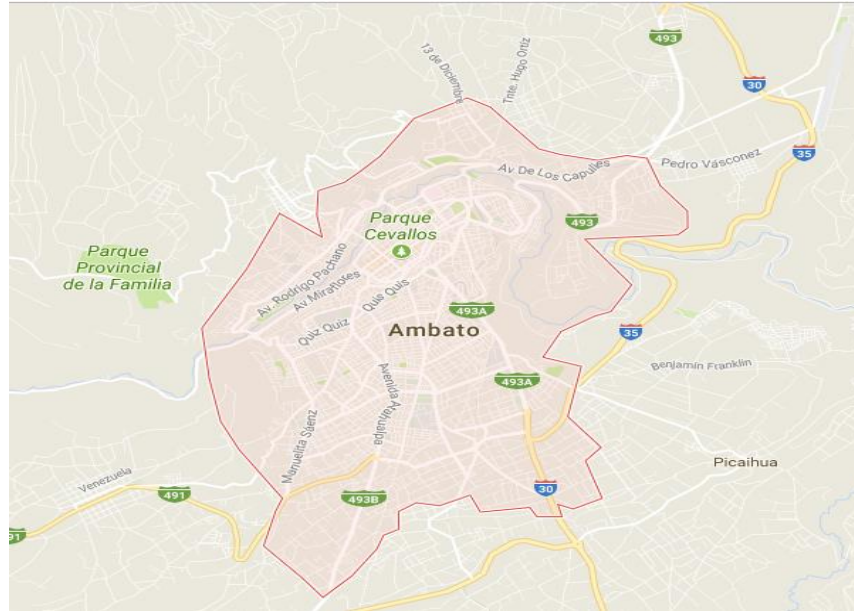
Beneficiarios

- Empresas del sector del calzado
- Propietarios
- Empleados
- Clientes
- Proveedores

Ubicación

Ciudad: Ambato

Ilustración 6: Mapa de Ambato



Fuente: Google Maps

Tiempo estimado para la ejecución

Enero 2018 – Julio 2018

Equipo técnico responsable

Para la implementación de la propuesta estarán a cargo del Gerente General y/o propietario y el departamento de recursos humanos.

6.2. Antecedentes

Las empresas familiares del sector calzado en su gran mayoría se han venido desarrollando empíricamente, sus procesos, su cultura y su forma de hacer las cosas, lo que hace que no puedan competir en un mercado tan competitivo, como se sabe que la mayoría de la producción de calzado se realiza en la provincia de Tungurahua y en el Cantón Ambato obteniendo un registro oficial, como en la Cámara de Calzado y la Cámara de Industrias de Tungurahua.

En los últimos tiempos las personas que trabajan para alguna organización han sido testigos, con más frecuencia que en otras generaciones, de una diversidad de cambios en las empresas de las que forman parte, como rediseños de procesos, fusiones, adquisiciones y programas de calidad total, entre otros, que afectan sin duda su estructura. Estos cambios obligan a sus actores a enfrentar una constante adaptación y aprendizaje de nuevas formas de relacionarse y realizar su trabajo. En este sentido, las variables que ocasionan el cambio en las organizaciones tienen diferentes orígenes, por ejemplo, el avance tecnológico o la apertura de nuevos mercados, lo cual presiona a las empresas a adaptarse para mejorar su eficiencia y lograr ser competitivas en tiempos en los cuales la rivalidad comercial se intensifica (Coria, 2016)

Por lo tanto las empresas familiares deberían estar preparados para cualquier cambio que se presente en el medio que ellos se desempeñan debido a que los nuevos gobiernos imponen nuevas leyes tanto políticos, económicos y sociales y las empresas deben estar preparados para afrontar estos cambios.

6.3. Justificación

Después de haber realizado la investigación mediante aplicación de una encuesta se pudo visualizar datos importantes que serán tomados para realizar medias correctivas y a tiempo, como por ejemplo no tener la misión y la visión bien claros y no llegar a cumplir los mismo, lo que hace que las empresas se queden estancadas.

Como propuesta para el mejoramiento de las empresas familiares es realizar un cambio de tipo organizacional, logrando un cambio en su estructura, funciones cambiando de mentalidad tanto al propietario como a los empleados llegando a si a la eficiencia operacional.

Se ha elaborado las preguntas oportunas para conocer si estarían de acuerdo en implementar un modelo de cambio organizacional en sus empresas, esto consiste en valorizar la situación actual de la empresa y verificar que cambios se debe realizar, elaborando nuevas funciones, nuevas reglas, nuevos procesos e identificar a las fuerzas impulsadoras (están de acuerdo al cambio) y fuerzas restrictivas (no están de acuerdo al cambio) para llegar a competir en un mercado tan cambiante.

6.4. Fundamentación

Modelo de Kurt Lewin - Procesos de Cambio

Kurt Lewin, pionero en la teorización del cambio y considerado como padre de la psicología moderna, nace en Polonia. En 1933 huye de Alemania Nazi a los Estados Unidos donde trabaja como docente en varias universidades americanas. En 1942 fue nombrado Presidente de la sociedad para el estudio psicología de temas sociales.

Descongelar, abrir la nevera para que se inicie el proceso, hay que descongelar las creencias y hábitos hasta ahora utilizados en la organización, no solo como individuos también como grupo, como colectivo. En este momento surgen las dudas generadoras de tensión, de ansiedad es necesario iniciar la sensibilización.

Cambiar, introducir la nueva forma de trabajar, para crear esa cultura, nuevas pautas, nuevos comportamientos, interiorizar nuevas pautas.

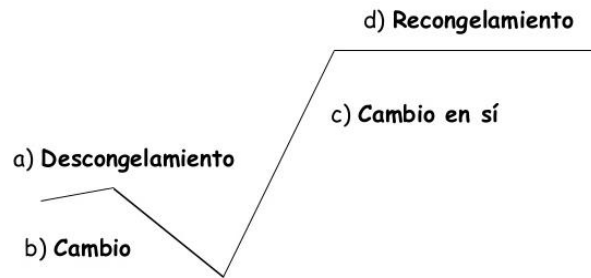
Congelar, de esa forma podemos transformar en regla general esta nueva forma de trabajar, solidificar esta nueva cultura, o forma de trabajar o sistema informático etc...

Lewin sostiene que estas fases se pueden lograr si se:

- Determina el problema
- Identifica su situación actual
- Identifica la meta por alcanzar
- Identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre el
- Desarrolla una estrategia para lograr el cambio a partir de las situaciones actuales dirigiéndola hacia la meta
- Lewin define un esquema de la raíz cuadrada

Ilustración 7: Modelo de cambio Kurt Lewin

MODELO DE CAMBIO: KURT LEWÍN
ESQUEMA DE LA RAÍZ CUADRADA



Fuente: Kurt Lewin

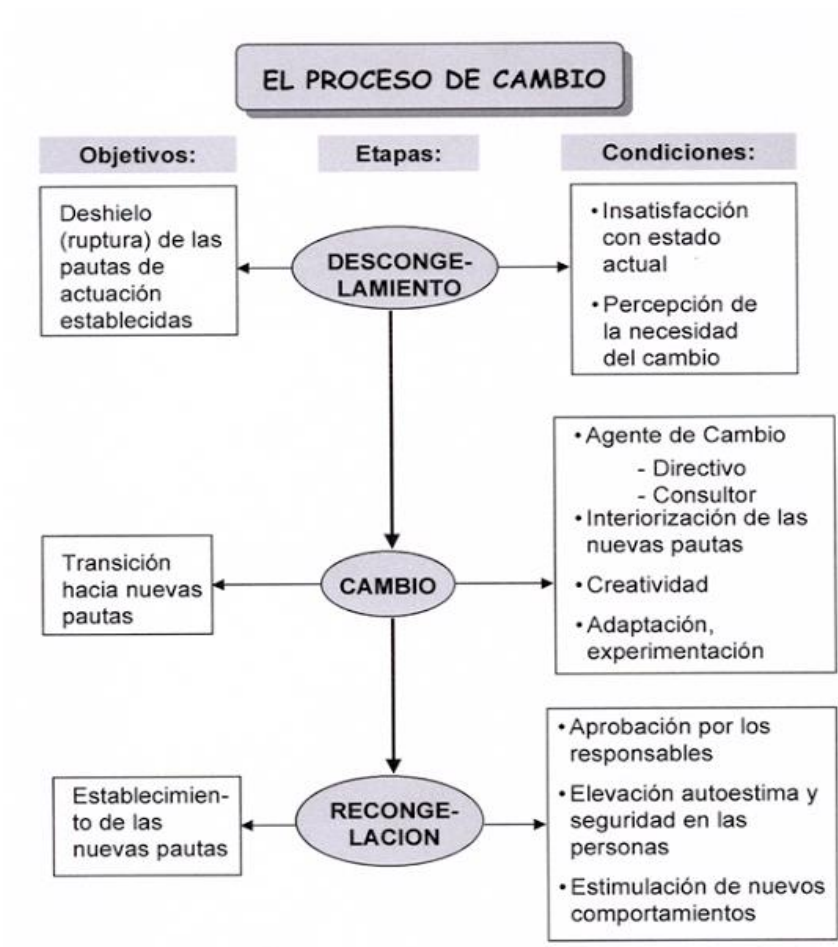
a) Como se puede apreciar, en la etapa de descongelamiento imperaba una situación determinante (por ejemplo, el control de inventarios por medios manuales), con el consiguiente derroche de horas-hombre y tiempo. Además, la posibilidad de cometer errores es muy alta.

b) Se presenta el proceso de cambio, en el cual al principio se puede observar un decremento de la productividad (si se recurre nuevamente al ejemplo del control de inventarios, se podría suponer que a la persona responsable de dicho control de inventarios no le fue posible entregar oportunamente su reporte mensual ni tampoco manejar el paquete computacional requerido para agilizar el proceso de control de la mercancía).

c) Posteriormente, dentro de ese mismo proceso de cambio, se puede apreciar un incremento de la productividad (dado que ya le es más fácil al sujeto de cambio asimilar el nuevo paquete computacional y ha podido economizar tiempo y mejorar la exactitud de su reporte, además de que le fue posible entregar oportunamente).

d) Por último se inicia la etapa de recongelamiento, en la cual el nuevo método se integra como una parte de la actividad normal de trabajo. En el ejemplo, el empleado pudo integrar a su sistema de trabajo el paquete computacional y descartó totalmente el control de inventarios por medio de manuales. En este momento, se puede decir: ¡se ha logrado asimilar el cambio! (Mino, 2016)

Ilustración 8: Proceso de cambio



Fuente: Revista Cambio Organizacional

Esta etapa comprende los procesos a través de los cuales se aprenden e introducen los nuevos comportamientos. Incluye, la formación y entrenamiento de la gente, el establecimiento de

nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones, determinación de la visión, los objetivos, las estrategias y los planes de acción que deberán desarrollarse. Un papel importante en este paso es la identificación y designación de agentes de cambio, grupos especiales, y otras formas de trabajo que permitan llegar a todos los niveles de la organización.

Para que el cambio tenga lugar, no es suficiente que exista una motivación y disposición favorables. Muchas veces sabemos que algo anda mal y lo aceptamos, pero no sabemos qué hacer. El descongelamiento debe proporcionar nuevas fuentes de información y nuevos conceptos que permitan ver la situación de otra forma para poder “reestructurarla”. (Rodríguez A. , 2015)

6.5. Objetivos

Objetivo general

Sugerir la aplicación de un modelo de cambio de organizacional para mejorar la eficacia y la continuidad de las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato.

Objetivos específicos

- Analizar el modelo de cultura organizacional.
- Identificar los diferentes procesos que contiene el modelo de cambio organizacional
- Diseñar un modelo de cambio organizacional para las empresas del sector del calzado.

6.6. Análisis de factibilidad

La propuesta que se sugiere que se implemente en las empresas familiares del sector calzado de la ciudad de Ambato es la de aplicar un modelo de cambio organizacional de acuerdo a la investigación realizada hay varios modelos que se sugiere, pero de acuerdo a la empresas se debería aplicar el modelo de Kurt Lewin - Procesos de Cambio ya que es un modelo de pocos pasos y ajustable a cada empresa.

Política

La propuesta es viable debido a que se efectuarán nuevas políticas en la empresa para un mejor funcionamiento y también haciendo una retroalimentación a las mismas los principales

beneficiarios serán los directivos y el personal que labora en cada una de las empresas familiares.

De recursos Humanos

Los propietarios de las empresas familiares, personal administrativo y empleados operarios de cada área están dispuestos a colaborar en la implementación de la propuesta.

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

6.7. Metodología y Modelo Operativo

Descripción de los 3 pasos

Descongelado

Realizaremos un modelo de cambio tomando como ejemplo a la empresa de calzado Luigi Valdini Cia. Ltda.

En esta fase, estudiamos a la organización mediante un análisis FODA, para determinar el punto de partida del cambio que va a producirse y las razones que motivan el cambio. Además, preparamos a los miembros de la organización para que entiendan y acepten la necesidad del cambio, el cambio requiere una ruptura con el ‘status-quo’ actual por lo que ha de comunicarse, de manera amable pero contundente, que la manera actual de hacer las cosas va a ser modificada. Esta comunicación ha de basarse en hechos y estar apoyada en una visión futura de la situación, centrada en los beneficios del cambio pero sin esconder las dificultades y problemas que habrá que acometer.

Tabla 22: Matriz Foda

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Buena imagen	Visión a largo plazo
Diversificación del producto	Tecnología avanzada
productos innovadores	Nuevas tendencias del mercado
Precios acordes al mercado	Mercados objetivos
Nuevos nichos de mercados	Mejores canales de distribución
Procesos de calidad	Posición geográfica

Inversión en la promoción y maquinaria	Mano de obra calificada
Calidad en el trabajo	Productos acordes a las necesidades del mercado
Marca reconocida	Mejores acuerdos con los proveedores
Producto estrella	Variedad de materia prima
DEBILIDADES	AMENAZAS
Competencia desleal	Nuevas leyes
infraestructura inadecuada	Situación Económica del país
Inexistencia de modelos de liderazgo	competencias de otras marcas
Medio ambiente	Contrabando e informalidad
Materia prima ya caducada	Productos más baratos
Falta de publicidad	Devaluación de la moneda
Ausencia de Estrategias	Demanda del mercado puede ser estacionaria
Mejorar la tecnología	Productos importados
Necesidades en la fuerza de ventas	Contrabando e informalidad

Elaborado por: Muyulema Ligia (2018)

Visión estratégica de la empresa familiar

Misión

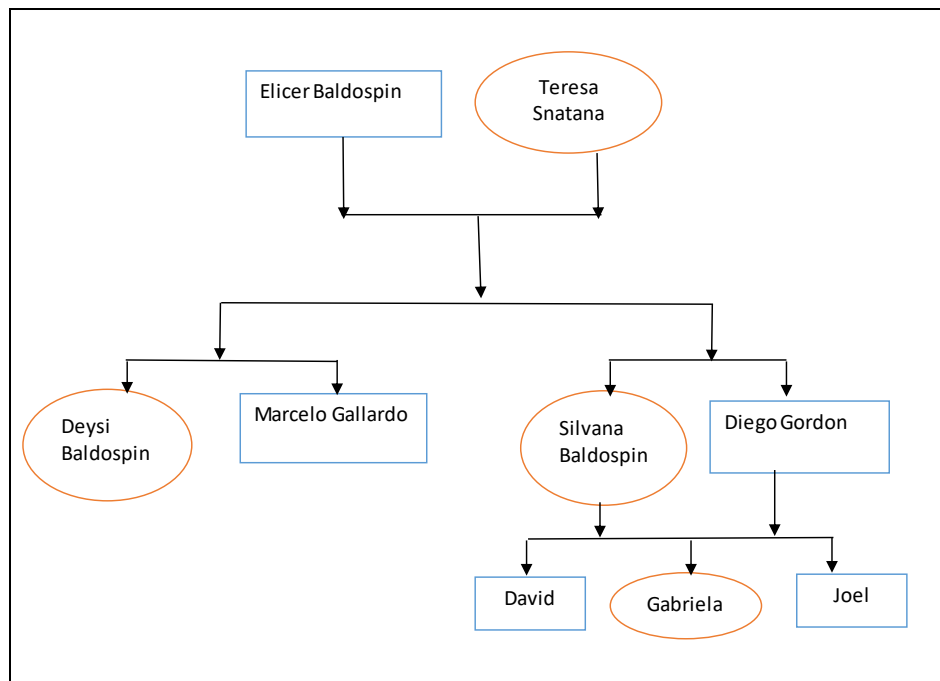
Mantenernos como una empresa líder dentro de la industria del calzado, por medio de su continua innovación, tecnología y habilidad para competir satisfactoriamente en el mercado internacional.

Visión

Trascender al mercado Internacional con nuestro producto que tiene características de calidad, diseño, confort, presentación y otros aspectos que nos permite competir sin ningún inconveniente con productos similares del mercado exterior.

Organigrama estructural de la empresa familiar

Ilustración 9 Organigrama estructural



Elaborado por: Muyulema Ligia (2018)

Aplicación del modelo

Lewin divide el proceso de cambio en tres fases y nos explica qué hacer en cada una de ellas para obtener éxito en el proceso.

En la fase de ‘Descongelado’ preparamos a la organización comunicando la necesidad del cambio y nos aseguramos las alianzas necesarias.

En la de ‘Cambio’ implementamos las nuevas metodologías de trabajo, cuidando el proceso de cada parte implicada.

El proceso finaliza con la fase de ‘Recongelado’ en el que se vuelve de nuevo a la estabilidad y se crea una cultura de confianza en el nuevo modelo.

¡Celebraremos cada éxito!

Lo haremos con acciones relevantes para todas las partes implicadas, de forma que todas ellas se vean como agentes activos en la transformación

Tabla 23 Aplicación del modelo

<p>Descongelamiento</p>	<p>Reducir fuerzas y cambiar actitudes que generan comportamientos actuales.</p> <p>Reconocer la necesidad de cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Definir los problemas a resolver desde una perspectiva global de la empresa. . Crear un marco de confianza con la dirección de la organización . Identificar a los líderes ‘informales’ y a los grupos de personas sobre las que influyen . Difundir las razones objetivas del cambio; enfatizando en el porqué de los cambios . Responder a todas las dudas y preocupaciones de las personas implicadas
<p>Movimiento o cambio</p>	<p>Desarrollar nuevas actitudes y comportamientos para establecer el cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Establecer múltiples formas de participación para las partes implicadas . Asegurar que los líderes proporcionan dirección en el día a día . Generar objetivos a corto y medio plazo que refuercen el proceso . Negociar, si fuera necesario, con las partes implicadas de fuera de la organización: clientes, proveedores, etc
<p>Re congelamiento</p>	<p>Consolidar el cambio en el nuevo nivel y reforzarlo mediante mecanismos, políticas y normas organizacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Asegurar el apoyo de las personas influyentes de la organización . Adaptar la estructura de la organización, si fuera necesario . Establecer sistemas de feedback y reconocimiento . Mantener a todas las partes implicadas informadas . Facilitar asistencia personalizada en caso de necesitarlo

Elaborado por: Muyulema Ligia (2018)

6.8. Administración

El departamento de recursos humanos en coordinación con los demás miembros de la empresa, y en especial con los directivos tendrán bajo su responsabilidad revisar en forma conjunta la aplicación del modelo de cambio organizacional como también irán viendo las necesidades que se puedan suscitar en el transcurso de la aplicación

El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá de la actualidad y el puesto de hoy, tiene un enfoque de largo plazo, prepara a los empleados y a los directivos para estar al día con la organización a medida que cambia y crece. El desarrollo del recurso humano, se ha vuelto crucial con los rápidos avances tecnológicos el cual es muy evidente la necesidad de desarrollo ya que los puestos se vuelven complejos como también se ha significativo la necesidad de cambiar la mentalidad del empresaria y tomar nuevo horizontes.

6.9. Previsión de la Evaluación

Tabla 24: previsión de la evaluación

Preguntas básicas	Explicación
¿Qué voy a evaluar?	El modelo de cambio organizacional
¿Quiénes solicitan evaluar?	La evaluación de las actividades es solicitada por el propietario de las empresas.
¿Por qué evaluar?	Por qué se necesita que las estrategias implementadas surtan efecto, facilitándose para los ajustes oportunos y necesarios de la empresa.
¿Para qué evaluar?	Para determinar el impacto y la aceptación de los cambios solicitados en las empresas.
¿Qué evaluar?	La reacción que tienen los empleados y directivos de la empresa ante la propuesta de cambio.
¿Quién evalúa?	La evaluación será realizada por el propietario de la empresa.

¿Cuándo evaluar?	Dentro de un tiempo estimado de 7 meses después de haber puesto en marcha la propuesta.
¿Cómo evaluar?	Mediante un nuevo análisis o aplicando otra encuesta.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

- Aldas, F. (2013). Cultura Organizacional y su incidencia en el volumen de ventas en la empresa Comercial V&M en la ciudad de Ambato. Ambato.
- Amador, R. (2015). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.
- Andreu, A. (10 de Febrero de 2016). Cultura empresarial y cultura de responsabilidad social. Cuarta Parte: ¿Cómo debe ser la cultura para que sea de responsabilidad? Obtenido de Cultura empresarial y cultura de responsabilidad social. Cuarta Parte: ¿Cómo debe ser la cultura para que sea de responsabilidad?: <http://www.albertoandreu.com/?p=2113>
- Aranda, M. (2014). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares.
- Arenas, H. (06 de Febrero de 2014). Estudio Gerenciales . Obtenido de La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar.
- Arias, F. (27 de Mayo de 2015). La importancia de una buena gestión de los procesos de negocio.
- Armijo, M. (22 de Abril de 2013). Planificación Estratégica e indicadores de desempeño .
- Aronovich, J. (6 de Mayo de 2016). Consultor OC.
- Arrua, A. (18 de Agosto de 2014). Fundamentación Filosófica y Epistemológica de la investigación.
- Barbero, A. (2014). Características de la cultura empresarial. Gestión de procesos.
- Beltran, D. (26 de Marzo de 2014). Organización Funcional ventajas y desventajas.
- BQF. Guaygua, A. (2014). Comportamiento Organizacional en el desempeño laboral del cliente interno en las Farmacias FYBECA. Ambato.
- Cañizales, O. (2016). Investigación Descriptiva.
- Carbajo, F. (22 de Enero de 2013). Boletín Gobierno Corporativo. Obtenido de Sucesión en la Empresa Familiar.
- Carrasco, M. (Marzo de 2015). Fundamentos filosóficos y conceptos básicos. Obtenido de Centro de formación en psicoterapia orientada al sentido: <http://www.logoterapia.com.mx/logoterapia/logoterapia-viktor-e-frankl/fundamentos-filos%C3%B3ficos-conceptos-b%C3%A1sicos>
- Chavez, C. (2017). Tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa.

- Coria, A. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una qsc cambio organizacional y liderazgo. Gestion y Estrategia .
- Delgado, C. (23 de Enero de 2015). Dirección y control. Obtenido de Dirección y control.
- Denison, D. (2016). Los procesos de cambio de cultura organizacional planeado consta de las siguientes etapas.
- Diaz, J. (26 de Abril de 2013). Emprendices.
- Diaz, K. (17 de Octubre de 2013). Planeación estratégica desde un enfoque empresarial.
- Diaz, R. (20 de Junio de 2014). Consejo de Administración.
- Dr. Herrera, C. (2015). El Desarrollo Organizacional y su impacto en la optimizacion del servicio al usuario del Hospital Provincial General Docente Ambato. Ambato.
- Escalante, H. (25 de Abril de 2013). Eficacia organizacional. Obtenido de Eficacia organizacional.
- Esparza, A. (2013). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares. Investigacion y ciencia.
- Fuertes, A. (25 de Febrero de 2013). España Escuela de Negocio.
- Gallo, M. (15 de Septiembre de 2013). La suceion en la empresa familiar.
- Garcia, A. (20 de 07 de 2015). Unidad profesional interdisciplinaria de ingeniería y ciencias sociales y administrativas. obtenido de modelo de continuidad de una empresa familiar de bienes muebles.
- Garcia, D. (2013). La cultura empresarial en la gestion de las empresas familiares.
- Garcia, D. (2014). La cultura empresarial en la gestion de las empresas familiares.
- Garcia, D. (2014). La cultura empresarial en la gestion de las empresas familiares .
- Garcia, D. (2014). La cultura empresarial en la gestion de las empresas familiares .
- Garcia, F. (2 de Junio de 2017). La investigacion Filosofica, la Investigacion sobre la Filosofia.
- Garcia, J. (15 de Marzo de 2013). Tipos de Estructuras Organizacionales. Obtenido de Tipos de Estructuras Organizacionales.
- Gimeno, A. (9 de Julio de 2015). Grandes Pymes .
- Gómez, A. (2014). La culrura empresarial en la gestion de las empresas familiares.
- Gomez, H. (18 de febrero de 2014). Toma de decisiones.

- Gomez, J. (14 de Abril de 2017). La profesionalización de las empresas familiares y sus órganos de gobierno.
- Gonzales, J. (14 de Agosto de 2015). Características de la Productividad .
- Gonzales, J. (2015). Caracterización de la cultura organizacional Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial.
- Gonzales, M. (10 de 12 de 2015). La importancia de la tecnoestructura y el staff de apoyo en la organización de las instituciones de educación superior. Obtenido de Facultad de Ingeniería. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Guerrero, M. (13 de noviembre de 2016). Concepto, importancia, y principios de la dirección. Obtenido de Concepto, importancia, y principios de la dirección.
- Gutierrez, M. (20 de Marzo de 2013). Una empresa puede tener subculturas en la organización pero lo que toda.
- Hambra, J. (06 de Julio de 2016). Centre per al Desenvolupament de la Família Empresarial.
- Hernandez, M. (s.f.). Estudio de Encuestas. Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf
- Hernandez, R. (12 de 11 de 2015). Factores que amenazan la sobrevivencia y continuidad de la empresa familiar en México.
- Hredia, M. (15 de Octubre de 2014). Clima y cultura organizacional: dos componentes.
- Jimenez, J. (14 de marzo de 2015). Productividad. Obtenido de Productividad.
- Lic. Bohorquez, K. (2015). La cultura organizacional y el desempeño laboral en el laboratorio clínico del hospital básico San Miguel . Ambato .
- López, R. (2015). El método de investigación bibliográfica.
- Machdo, K. (20 de Julio de 2016). Estructura funcional.
- Martinez, L. (14 de septiembre de 2013). Club de ensayos. Obtenido de <https://www.clubensayos.com/Negocios/importancia-y-necesidad-del-DO/290801.html>
- Mendoza, C. (12 de Junio de 2015). Empresarios Líder en el mercado.
- Mensoza, M. (2016). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. Revista Facultad de Ciencias Económicas.

- Mino, M. (2016). Desarrollo organizaiconal y cambio organizacional .
- Minsal, D. (2014). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del. ECIMED.
- Monge, E. (24 de Septiembre de 2016). El estudio de casos como metodologia de investigacion y su importancia.
- Moreta, M. (16 de Diciembre de 2016). Empresas se capacitaron en fabricación de calzado en Tungurahua.
- Newslette. (12 de Abril de 2013). In Family Business. Obtenido de Órganos de Gobierno en la empresa familiar: El Consejo de Familia.
- Niethardt, E. (18 de Marzo de 2015). TU EMPRESA FAMILIAR .
- Olivetto, A. (30 de junio de 2012). Gestión empresarial. Obtenido de Gestión empresarial.
- Ortiz, C. (2016). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las empresas.
- Otalora, L. (27 de Enero de 2013). Estructura organica.
- Parra, C. (2017). Clima Organizacional y liderazgo empresaria y emprendidimiento Ecuador .
- Pedraza, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. Revista Clio America, 9,10, 11 .
- Pelaez, I. (2017). Modelo para la gestión del cambio organizacional en las PYMES . Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia. .
- Perez, A. (23 de Julio de 2014). El Calzado en la Provincia del Tungurahua . Epoca de declive del Calzado en Ecuador , pág. 3.
- Perez, A. (02 de Abril de 2014). The family business continuity. case ANALYSIS. Obtenido de Revista de investigación.
- Perez, Ana. (23 de Noviembre de 2014). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales.
- Perez, D. (2013). La cultura empresarial en la gestion de las empresas familiares.
- Perez, D. (2014). La cultura empresarial en la gestion de las empresas familiares .
- Perez, J. (12 de Junio de 2016). Planeación Estratégica.
- Perez, J. (17 de Enero de 2017). Estructura Organizacional.
- Perez, M. (16 de Febrero de 2012). Estructura lineal: Características, aplicación, ventajas y desventajas. Obtenido de Estudioteca .

- Polanco, A. (14 de Abril de 2014). Desarrollo organizacional.
- Proaño, D. (15 de Febrero de 2015). La producción del calzado . La hora .
- Quiros, I. (28 de Febrero de 2013). Gerencia .
- Quispe Parí, D. J., & Sánchez Mamani, G. (2011). Encuestas y entrevistas en investigación científica. Revista de Actualización Clínica , 2304-3768.
- Ramirez, G. (7 de noviembre de 2016). Objetivos del Desarrollo Organizacional.
- Reyes, G. (24 de Marzo de 2012). La organización: conceptos, principios y la división del trabajo. Obtenido de La organización: conceptos, principios y la división del trabajo.
- Rios, A. (17 de Abril de 2015). El protocolo Familiar .
- Rivadeneira, M. (2013). Cultura organizacional y la responsabilidad. Revista de ciencias sociales.
- Rodriguez, A. (2015). Cambio planeado de kurt lewin.
- Rodriguez, D. (2017). Diagnostico Organizacional . Ediciones Universidad Catolico de Chile.
- Rodriguez, M. (2 de 2 de 2013). Diagnostico Organizacional. Obtenido de <http://www.losrecursoshumanos.com/7-caracteristicas-del-desarrollo-organizacional/>
- Rodriguez, R. (13 de Enero de 2015). Analisis de vida la empresa familiar.
- Rojas, Y. (18 de Agosto de 2015). Mercadeo y Publicidad.
- Romero, N. (21 de Noviembre de 2015). El consejo de familia.
- Romero, Y. (17 de Agosto de 2015). Gestión de la tecnología y de la comunicación. Obtenido de Gestión de la tecnología y de la comunicación.
- Rose, J. (20 de Enero de 2015). Planificación Táctica y Operativa.
- Rubio, P. (16 de Septiembre de 2014). Introducción a la Gestión Empresarial. Obtenido de Introducción a la Gestión Empresarial.
- Rueda, N. (28 de Febrero de 2013). Planeación Operacional.
- Ruiz, M. (2015). Teoria de la investigacion cualitativa y cuantitativa.
- Saavedra, M. (20 de Marzo de 2013). Una propuesta para la determinacion de la competitividad en la pymes .
- Sanchez, C. (2015). Investigacion de campo.

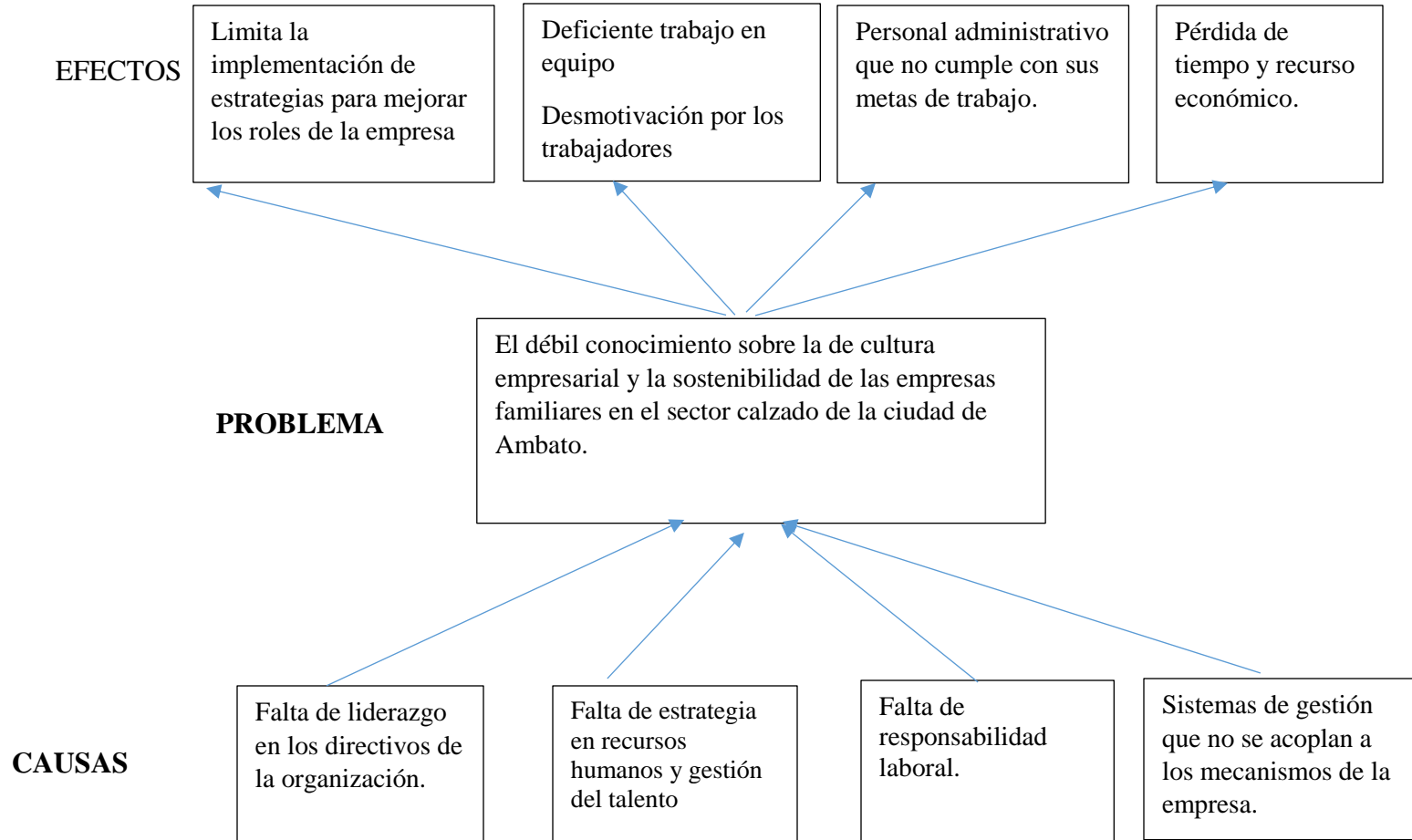
- Sánchez, J. (14 de Junio de 2012). Instituto Argentino de la Empresa Familiar . Obtenido de Objetivos del Protocolo Familiar.
- Sanchez, R. (2013). Procedimientos para el control de la gestión en la empresa Campismo Populas de villa clara. Ingeniería industrial, 13.
- Segredo, I. M. (2014). La gestión universitaria y el clima organizacional. Educación Médica Superior.
- Sevilla, C. (2013). Significado de Cultura Organizacional. Significados .
- Silva, L. (2013). El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones. Anales de Documentación.
- Soto, B. (2012). Tipos de cultura empresarial u organizacional. Gestión Organizacional.
- Tápies, J. (04 de Octubre de 2013). Business School, Empresa Familiar.
- Torres, J. (18 de enero de 2013). LIDERES . La producción de calzado pisa fuerte en el país.
- Trigo, R. (12 de Junio de 2013). Construcción y Validación de una cultura organizacional .
- Uzcategui, E. (5 de Marzo de 2013). Estructura Lineal y Estructura Funcional.
- Uzcategui, Ever. (5 de Marzo de 2013). Obtenido de Estructura Lineal y Estructura Funcional.
- Valenzuela, M. (17 de Abril de 2013). Revista internacional administración & finanzas Volumen 4.
- Vallejo, M. (2016). Cuando definir es una necesidad. una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar.
- Vargas, J. (16 de Noviembre de 2013). Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales.
- Vargas, J. (12 de noviembre de 2014). Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales.
- Vertel, A. (25 de Julio de 2013). Cultura organizacional, evolución en la medición, Estudios Gerenciales .
- Vesga, J. (13 de Diciembre de 2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior.
- Villavicencio, L. (20 de Febrero de 2014). Cámara de Calzado de Tungurahua .

Zaldivar, Y. (25 de Agosto de 2015). La Cultura Organizacional y el Liderazgo en una empresa orientada hacia la excelencia. . Obtenido de Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana.

ANEXOS

ANEXO 1

Árbol de problemas



Elaborado por: Muyulema Ligia

ANEXO 2

Tabla 25: Lista de socios Cámara de Industrias de Tungurahua

LISTA DE SOCIOS DE LA CÁMARA DE INDUSTRIAS DE TUNGURAHUA						
EMPRESA	PROPIETARIO	DIRECCION	TELEFONO	E-MAIL	RUC	DESCRIPCION
PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.	LIC. XAVIER CUESTA V.	Parque industrial Ambato etapa 4	2998-500	fvivero@plasticaucho.com.ec	1890010667001	Fabricación de calzado de caucho y lona - venus
INCALZA	SR. RICARDO HOLGUÍN MIÑO	Panamericana norte km 2.5 pasaje romano	2445329 /2445350	incalza@amndinanet.net	1890152607001	Elaboración de partes de calzado de lona
CALZALONA	SR.RODRIGO TORO CEPEDA	Indo américa junto a la entrada a la península	2445241/2445236	calzalona@andinanet.net	1891705863001	Elaboración de partes de calzado de lona
MIL BOOTS CIA.LTDA.	SR. HUGO NAVAS	Parque industrial Ambato av. 4ta. lote 4	2434032	info@milboots.com contabilidad1@milboots.com	1891721583001	Fabricación de botas de caucho
CALZADO MARCIA	ARQ.PATRICIO CHÉRREZ	Imbabura s/n y Seymour	2410094-2841414	pcherrez60@yahoo.es	1801635812001	Calzado de seguridad industrial
CALZADO GAMOS	SR. MIGUEL GUTIERREZ	av. Atahualpa y pasaje Reinaldo Miño	2841540	nathalygutierrez@hotmail.com	1801242700001	Fábrica de calzado trekking
PIEFLEX	ING. MARIA CRISTINA BARRERA	Sta. rosa Bernardino Echeverría	2754372	rcarrasco@pieflex.ec	1891708862001	Fábrica de calzado
DISTRISHOES.S.A.	SR.FRANSICO JOSE CUESTA MIÑO	Av. bolivariana y Seymour	2844956	lgarcia@distrishoes.net	1891722679001	Fábrica de calzado

Fuente: Cámara de Industrias de Tungurahua
Elaboración: Muyulema Ligia (2018)

ANEXO 3

Tabla 26: lista de socios Cámara de Calzado Tungurahua

LISTA DE SOCIOS DE LA CÁMARA DE CALZADO DE TUNGURAHUA					
EMPRESA	PROPIETARIO	DIRECCION	TELEFONOS	E-MAIL	DESCRIPCION
CALZADO BOOM'S	SRA. FANNY BOMBON	AMABATO	32822639	shoes.booms@yahoo.es	FABRICA DE CALZADO
CALZADO ZEPOL		AMBATO	32467025	ventas@calzadozepol.com	FABRICA DE CALZADO DE SEGURIDAD
CALZADO FRANCISTILE		AMABTO	984280682	francistyle54@live.com	FABRICA CALZADO DE NIÑAS Y NIÑOS
CALZADO PRODUCALZA		CALLE IMBABURA E ISIDRO VITERI	32851293	producalza@hotmail.com	FABRICA DE CALZADO
CALZADO BULL TERRIER	SRA. MONICA CAISA CASTRO	AMBATO	32416641	calzadofamily@hotmail.com	FABRICA DE CALZADO CASUAL PARA HOMBRES
CALZADO DACRIS	SR. DANIEL NUÑEZ	AMABTO	32844031	dacris7@live.com	FABRICA DE CALZADO PARA DAMAS Y CABALLEROS
CALZADO MAR-CALZA	SR. MARCO MOYOLEMA	AMBATO	984807229	marcomoyolema@hotmail.com	FABRICA DE CALZADO INDUSTRIAL
CALZADO NEVERLAND FOOTWEAR	SR. JAVIER COELLO	ANTEPARA Y 9 DE OCTUBRE	32843707	nvlfootwear@gmail.com	FABRICA DE CALZADO DEPORTIVO
CALZADO LUIGI VALDINI	SR. ELIECER BALDOSPIN	MARTINES, 13 DE DICIEMBRE	32854249	gerencia@luigivaldini.net	FABRICA DE CALZADO PARA POLICIAS Y MILITARES
CALZADO GAMOS	SR. MIGUEL GUTIERRES	AV. ATAHULPA			FABRICA DE CALZADO
CALZADO MARJORIE BOTAS	SR. DANIEL NUÑEZ	IMBABURA E ISIDRO VITERI	32851293	producalza@hotmail.com	FABRICA DE CALZADO PARA DAMS
CALZADO VENUS	SR. CUESTA	PARQUE INDUSTRIAL		ventas@calzadoccuador.com	FABRICA DE CALZADO EN LONA Y CUERO
CALZADO VECACHI	SR. CALIXTO PEÑALOZA	PARQUE INDUSTRIAL			FABRICA DE CALZADO

CALZADO LADY ROSE		AV. LOS CHASQUIS Y STA CRUZ			FABRICA DE CALZADO
CALZADO LIWI	SRA. LILIA VILLAVICENCIO	AV. LOS ATIS Y EL CONDOR			FABRICA DE CALZADO ORTOPEDICO
CALZADO GUIFER	SR. GUIDO ECHEVERRIA	AV. EL CONDOR Y VIA TANGAICHE			FABRICA DE CALZADO DE NIÑO
CALZADO BUFALO	ARQ. PATRICIO CHERREZ	IMBABURA Y GERTRUDEZ ESPARZA	984582061	pcherrez60@yahoo.es	FABRICA DE CALZADO INDUSTRIAL
CALZADO WONDELAND		PICHINCHA ALTA N° 58 Y DAQUILEMA			FABRICA DE CALZADO
CALZADO BARONI'S		LUIS FELIPE BORJA			FABRICA DE CALZADO
CALZADO INFANTIL HERCULES		CADIZ 06-65 Y VIGO			FABRICA DE CALZADO INFANTIL

Fuente: Cámara de Industrias de Tungurahua
Elaboración: Muyulema Ligia (2018)



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



Objetivo de la Encuesta.- Recolectar información, sobre la importancia de la cultura empresarial en las empresas familiares

Indicaciones.- Su respuesta es importante, Señale con una X el puntaje que usted considere.

Nunca (1) Casi siempre (2) Siempre (3)

1.- ¿Usted, ha planificado la sucesión de su empresa?

Nunca
Casi siempre
Siempre

2.- Usted considera que ha cumplido con los objetivos de su empresa.

Nunca
Casi siempre
Siempre

3.- ¿Las decisiones que usted ha tomado han llevado al éxito de su empresa?

Nunca
Casi siempre
Siempre

4.- ¿Se informa al personal sobre las estrategias y objetivos de la organización?

Nunca
Casi siempre
Siempre

5.- ¿Ha rechazado propuestas de sus colaboradores por miedo al cambio?

Nunca
Casi siempre
Siempre

6.- ¿Usted considera que es necesario realizar una planificación?

Nunca
Casi siempre
Siempre

7.- ¿Su empresa ejecuta nuevos planes de desarrollo de acuerdo a la situación de la empresa?

Nunca
Casi siempre
Siempre

8.- ¿En su empresa aplican un manual de funciones?

Nunca
Casi siempre
Siempre

9.- ¿En su empresa aplican un modelo de desarrollo organizacional?

Nunca
Casi siempre
Siempre

10.- ¿Su empresa ofrece capacitación necesaria para que realicen su trabajo?

Nunca
Casi siempre
Siempre