



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA

Las competencias esenciales para una buena dirección y
gestión de empresas familiares.

AUTORA

Larrea Figueroa, María José

**Componente práctico del examen complejo previo a la obtención del
título de Ingeniera Comercial**

TUTOR

Ing. Traverso Holguín Paola Alexandra, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

25 de agosto del 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de **Componente práctico del examen complejo**: fue realizado en su totalidad por **Larrea Figueroa María José**, como requerimiento para la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

TUTOR

f. 

Traverso Holguín, Paola Alexandra, Ing.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Pico Versoza, Lucía, Econ.

Guayaquil, a los 25 del mes de agosto del año 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Larrea Figueroa, María José**

DECLARO QUE:

El Trabajo de **Componente práctico del examen complejo: Las Competencias esenciales para una buena Dirección y Gestión de Empresas Familiares**, previo a la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 25 del mes de agosto del año 2023

LA AUTORA

f. _____

Larrea Figueroa, María José.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, **Larrea Figueroa, María José**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de **Componente práctico del examen complejo, Las Competencias esenciales para una buena Dirección y Gestión de Empresas Familiares.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 25 del mes de agosto del año 2023

LA AUTORA

f. _____

Larrea Figueroa, María José.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

REPORTE COMPILATIO



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Maria.Larrea

3%
Similitudes



< 1% Texto entre comillas
0% similitudes entre comillas
< 1% Idioma no reconocido

Nombre del documento: Maria.Larrea.doc
ID del documento: a5f9c75bc687214fb94bf08861290a20c37b329e
Tamaño del documento original: 1,43 MB

Depositante: Paola Alexandra Traverso Holguin
Fecha de depósito: 25/8/2023
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 25/8/2023

Número de palabras: 12.595
Número de caracteres: 84.406

LA AUTORA

f. _____

Larrea Figueroa, María José.

f. _____

Ec. Coello Cazar, David

Coordinador de Titulación



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____
Ing. Paola Traverso Holguín, Mgs.
TUTOR

f. _____
Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____
Ec. Coello Cazar David, Mgs.
COORDINADOR DE LA UNIDAD DE TITULACIÓN

Tabla de Contenido

RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
Introducción	2
La Tipología de Empresa Familiar.....	3
Desarrollo	4
Definición de Empresas Familiares	5
Figura 1	6
La Empresa Familiar y su Importancia.....	7
El Empresario, la Pequeña Empresa, la Familia y la Empresa Familiar	8
Los Tres Círculos de la Empresa Familiar	8
Figura 2	9
El Cambio de Liderazgo en una Empresa Familiar	9
El Traspaso Generacional Exitoso	10
La Profesionalización en la Empresa Familiar	11
Fases de Profesionalización	12
Figura 3	12
El Protocolo Familiar	13
Fortalezas de las Empresas Familiares	13
Tabla 1	14
Debilidades de las Empresas Familiares.....	14
Tabla 2	15
Ventajas y Desventajas de la Empresa Familiar	15
Gobernar, Dirigir y Gestionar	16
Habilidades Directivas Fundamentales para la Gestión de	
Empresas	17
Técnicas para Evaluar las Competencias.....	18
La Empresa Familiar: Convivir como estirpe y competir como negocio	19
Marco Referencial.....	22

La Propuesta Final.....	28
Administrar una Empresa Familiar.....	28
Claves para la Excelencia en el Liderazgo de la Empresa Familiar.....	28
La Gestión por Competencias en Empresas Familiares.....	29
¿Cómo Tomar Decisiones en una Empresa?	30
El Interim Management	31
Conclusión	33

RESUMEN

Las empresas familiares actualmente se han convertido en un el principal motor que mueve las economías a nivel mundial, donde la estructura empresarial es el campo más numeroso a nivel global. El presente documento expone la importancia de las empresas familiares, la gestión, el desarrollo, pero sobre todo la importancia de una buena dirección y gestión en el campo empresarial. El objetivo principal del tema es determinar las Competencias esenciales para una buena Dirección y Gestión de Empresas Familiares. Luego de una revisión bibliográfica, se ha detectado que es vital que una persona que esté al mando de una empresa, se consolide y fortalezca en la práctica como administrador en potencia. El diseño de investigación de este documento corresponde a un modelo no experimental cuya característica es el análisis bibliográfico documental, de tipo descriptivo. Las bases revisadas para el desarrollo de este documento exponen que las competencias esenciales soportan los procesos claves de toda empresa, porque estas generan valor y se constituyen como verdadera esencia de éxito y capacidad empresarial. En otras palabras, las empresas familiares están llamadas a desarrollar la capacidad de seleccionar los perfiles idóneos de dirección bajo criterios de competencias esenciales, así como la gestión del intelecto humano o profesional en beneficio de los objetivos y metas organizacionales, para poder decir que han alcanzado el éxito. Finalmente, la principal conclusión es que las competencias esenciales agregan valor e influyen directamente en la competitividad. Conocer y establecer las competencias en materia de gestión empresarial, ofrece la posibilidad de planificar y controlar las áreas principales de la organización desde un esquema eficiente y profesional.

Palabras claves: Profesionalización, Empresa Familiar, Competitividad, Dirección de Empresas.

ABSTRACT

Family businesses have currently become the main engine that moves economies worldwide, where the business structure is the most numerous field globally. This document exposes the importance of family businesses, management, development, but above all the importance of good direction and management in the business field. The main objective of the topic is to determine the essential Competences for a good Direction and Management of Family Businesses. After a bibliographical review, it has been detected that it is vital that a person who is in charge of a company consolidates and strengthens himself in practice as a potential administrator. The research design of this document corresponds to a non-experimental model whose characteristic is the documentary bibliographic analysis, of a descriptive type. The revised bases for the development of this document state that the essential competences support the key processes of every company, because they generate value and constitute the true essence of success and entrepreneurial capacity. In other words, family businesses are called upon to develop the ability to select the ideal management profiles under criteria of essential competencies, as well as the management of human or professional intellect for the benefit of organizational objectives and goals, in order to say that they have achieved the success. Finally, the main conclusion is that essential competencies add value and directly influence competitiveness. Knowing and establishing competencies in business management, offers the possibility of planning and controlling the main areas of the organization from an efficient and professional scheme.

Keywords: Professionalization, Family Business, Competitiveness, Business Management.

Introducción

De acuerdo con Fernández (2013) la formación para la creación de empresas desde las instituciones de educación superior, comenzó en 1947, en los EE.UU., cuando en Harvard se introdujo el primer curso de Máster in Business Administration. Fue entonces cuando se impartieron diversos cursos en otras universidades, y además se crearon las revistas especializadas en negocios, prácticas empresariales, etc.

Sin embargo, es un hecho que el crecimiento económico de los países depende de la creación de nuevas empresas y puestos de trabajo. En este sentido, muchos son los estudios donde se vincula la creación de empresas con el desarrollo económico de las regiones (Fernández, 2013).

Por otro lado, y de forma particular al hablar de competencias, es preciso corregir el concepto de cualificación profesional. La primera, no podría sustentarse si no existe la segunda, sobre todo por el impacto que se genera en el marco o entorno laboral (Olaz, 2018).

La mayor parte de empresas en el Ecuador son de tipo pequeñas y medianas, además de ello, son empresas familiares, pertenecientes a diversas industrias como el calzado, el comercio, artesanal, etc. Dichas organizaciones contribuyen en la generación de empleo y dinamizan la economía del país.

Actualmente vivimos en una época donde el conocimiento se aplica en temas como producción, distribución y la gestión, transformando las condiciones de la economía, el comercio, política, comunicación, cultura y el estilo de vida y consumo de las personas.

Esta nueva era se denomina “Sociedad del conocimiento o de la información”, atribuyendo a que ahora la información orienta la economía global que está surgiendo constantemente (Argundín, 2007).

El contexto social y laboral está influenciado por la revolución del conocimiento y el desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación, dando origen a la necesidad de estrechar la brecha entre la educación y el trabajo.

Este escenario nace como respuesta al hecho de que, para aceptar un cargo de dirección, es preciso graduarse y poseer un conjunto de conocimientos obsoletos, donde muchas veces estos, no son respuesta a lo que se necesita para actuar en la realidad (Tunning, 2007).

A continuación, se exponen las diferentes contribuciones académicas, científicas y demás relacionadas al tema propuesto. Cabe destacar que el presente documento corresponde a un trabajo de índole argumentativo académico.

La Tipología de Empresa Familiar

El siguiente punto trata sobre el Gobierno y administración en la empresa familiar. De acuerdo con Calavia (2017) la tipología de las empresas familiares ha sido objeto de diversas categorizaciones. Entre las principales clasificaciones a partir de la evolución histórica de la empresa familiar es:

- Empresa de trabajo familiar
- Empresa de dirección familiar
- Empresa familiar de inversión
- Empresa familiar coyuntural

Las empresas de trabajo familiar son aquellas en la que los propietarios tienen la voluntad de continuar unidos en la propiedad y poseen la intención de que los miembros de la familia (a veces considerando por generaciones) trabajen en ella. Este modelo de empresa no solo contratará personas ajenas a la familia, más bien pretenden a animar a los miembros de la familia para que se preparen para desempeñarse en la empresa familiar.

Las de dirección familiar también tienen la voluntad de continuar unidos en la propiedad, pero se distinguen del modelo anterior porque la intención es que determinados miembros de la familia, capacitados y aptos trabajaren ocupando cargos de dirección o de gobierno.

Por otro lado, las empresas familiares de inversión están conformada por una o varias familias y su unión nace por el objetivo de hacer inversiones en actividades empresariales, donde su trabajo esencial es la adopción de decisiones de inversión y control, con el claro objetivo de participar, gestionar y direccionar, aunque en ocasiones se produzca implicación.

Finalmente, las empresas familiares coyunturales la conforman los miembros de la familia unidos bajo el perfil de propietarios por herencia que por elección voluntaria. Por ello, cuando deciden vender su parte o asociarse con terceros, no se rechazan esas opciones. De manera que los cuatro tipos de empresas familiares no son estáticos, porque en ocasiones evolucionan destacando algunas cualidades de las descritas anteriormente (Calavia, 2017).

Desarrollo

De acuerdo con Luna, Castillo y Romero (2018) cuando existe una mala organización para la toma de decisiones, falta una buena gestión de costos, se evidencia una inexistencia de políticas y lineamientos, es seguro que las empresas familiares tendrán una tasa de mortalidad alta. Sin embargo, como las organizaciones son el motor de la economía mexicana y generadoras de empleos, se vuelve todo un reto la supervivencia en el tiempo, la consolidación y el crecimiento. La profesionalización entonces, debe ser la primera alternativa para mantener la continuidad en el mercado y así cumplir con los objetivos planteados.

Para Güenaga y Riva (2011) el concepto de la empresa familiar se distingue por la existencia de una historia y un patrimonio económico común de quienes se identifican como miembros de la familia. Estos miembros se involucran en la gestión y dirección de la organización familiar. Los miembros contribuyen en el desarrollo de la cultura, creencias y valores con profunda identificación individual entre la familia y con la empresa. Fomentan el desarrollo de expectativas de derechos de propiedad sobre la empresa, los derechos de incorporación a la gestión y a la dirección. Su relación es directa con los miembros de la familia provocando la superposición de roles entre la familia, el dominio y la empresa.

Ante lo descrito, Galdeano y Valiente (2010) mencionaron además que la educación basada en competencias (EBC), el sentido del aprendizaje contribuye a quien aprende, lo haga por la premeditación de tener lugar o realizar algo, siendo involucrados con el propósito de la sociedad. La emulación es parte y producto final del proceso educativo. El patrón de competencias profesionales generalmente establece tres niveles: El básico competencias, las genéricas y las específicas o técnicas cuyo rango de generalidad va desde lo ancho a lo particular.

Finalmente, Cho (2015) expresó que las empresas familiares ecuatorianas son un elemento fundamental en la economía del país; así mismo presentan limitaciones para alcanzar un óptimo grado de competitividad que les permita consolidarse en el mercado, para poder incrementar sus probabilidades de sobrevivir en el tiempo. Por lo tanto, es esencial que, para las empresas familiares, sus fundadores identifiquen, direccionen y trabajen conforme a la categorización de empresas familiares, para de esta forma se contraten y asignen funciones de acuerdo a las necesidades de estas.

Definición de Empresas Familiares

Para Pacheco y Vizqueta (2017) una empresa familiar es una organización en la que su dirección o jurisdicción está bajo el control de una o más familias, y en la que aún no se ha reconocido o considerado las interacciones entre los partícipes o integrantes de dicho grupo familiar. Aspecto que generalmente dan como resultado las trampas o confusiones que conllevan a la supresión de competencias.

De acuerdo con Garzón (2012) la empresa familiar es aquella sociedad de comercio que posee mayoría monetaria e intervención en administración de un grupo familiar.

Por su parte Serna y Suárez (2021) expresó que las empresas familiares son instituciones económicas independientemente de su personería jurídica, de la propiedad, control y dirección de su núcleo familiar, mismo que por vocación es transmitido de generación en generación.

Serna y Suárez (2021) así mismo explico que existen elementos adicionales que contribuyen en la definición de las empresas familiares. Estos elementos se interrelacionan entre sí y poseen denominadores comunes tales como: el control, el vínculo familiar, la visión familiar que se tenga de la empresa y por supuesto la vocación de continuidad.

Figura 1

Elementos que definen a las empresas familiares



Nota: Adaptado de La empresa familiar. Estrategias y Herramientas para su Sostenibilidad y Crecimiento (Serna y Suárez, 2021) (pág.6).

[https://www.google.com.ec/books/edition/La_empresa_familiar/pFx0EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=La+empresa+familiar.+Estrategias+y+Herramientas+para+su+Sostenibilidad+y+Crecimiento+\(Serna+y+Su%C3%A1rez,+2021\).&pg=PR5&printsec=frontcover](https://www.google.com.ec/books/edition/La_empresa_familiar/pFx0EAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=La+empresa+familiar.+Estrategias+y+Herramientas+para+su+Sostenibilidad+y+Crecimiento+(Serna+y+Su%C3%A1rez,+2021).&pg=PR5&printsec=frontcover)

La figura 1 muestra los elementos que definen a las empresas familiares. Por ejemplo, las empresas de Control de capital se caracterizan cuando el porcentaje de participación de la familia es determinante. Las de Control subjetivo surge cuando una determinada familia admite que domina su empresa de tal manera que aun para los empleados, que no forman parte de la familia, es claro quien ejerce el verdadero poder en ella (Serna y Suárez, 2021).

Las de Vínculo familiar en cambio, nacen cuando entre los propietarios, que también suelen ser empleados, existen vínculos de parentesco. En consecuencia, estos influyen notablemente en la dirección y gestión, maximizando los valores intrínsecos de la familia, por lo que consecuentemente se identifican con los valores que rigen en la organización. Las empresas de Control en la administración se caracterizan porque la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas o similares en la empresa, o cuando los actos que realiza uno de los miembros está relacionado o no a la empresa, o se reflejan en ella. En otras palabras, la visión que

se tiene de la empresa, se ve plasmada en la gestión, dirección y administración de la misma (Serna y Suárez, 2021).

Aquellas organizaciones de Control en las decisiones ocurren cuando el fundador o sus sucesores tiene control absoluto en la gestión, propiedad o ambas. Es decir, ejerce influencia en la voluntad de la familia, así como en las políticas de la organización, pues, aun cuando existe personal ajeno a ella, quienes toman las decisiones finales y relevantes son los miembros de la familia, ocupen o no cargos directivos. Las empresas de Comunidad de visión familiar empresarial por su parte, se presenta por la interrelación entre el modo familiar, valores, origen social, cultural y la forma de administrar el negocio. El vínculo de consanguinidad genera una cultura familiar que las hace diferentes de las demás (Serna y Suárez, 2021).

Finalmente, las empresas de Trasmisión propietaria como su nombre lo explican, tiene la finalidad de transmitir la propiedad a sus futuras generaciones, decisión que por lo general la toman al iniciar el negocio, surge con el tiempo y cuando alcanza cierta solidez y solvencia económica (por esfuerzo de su fundador) nace la visión a futuro de seguro para su familia.

La Empresa Familiar y su Importancia

Para Martínez (2010) la gran mayoría de empresas en el mundo son de carácter familiar. Estadísticamente está comprobado que más del 90% de estas organizaciones forman parte de la economía de países como Estados Unidos, el 88% en Suiza y el 98% en Italia.

Hoy al 2023, las empresas familiares representan el 60% del empleo en Estados Unidos y el 78% de los nuevos empleos creados. Estas cifras significan que conforme van creciendo se alejan de su naturaleza, es decir, dejan de ser familiares. Debido a que, entre otras cosas, incrementa la necesidad de capital, así como también aumenta la dificultad para administrar organizaciones que poco a poco son más grandes y complejas. En cambio, cuanto más pequeñas son, mayor es la probabilidad de que se mantengan siendo familiares.

Según Paladino (2020) la empresa familiar tiene las características propias de una organización, sin embargo, la diferencia radica por la conexión con una familia o grupo familiar que tenga influencia en el gobierno, dirección y control de

ella. Esta cualidad propia, ha sido uno de los motivos que originaron a que se generen mitos sobre la empresa familiar.

Algunas de las particularidades que se habla en el párrafo anterior corresponde a: La mayor parte de acciones con derecho a voto están en posesión de quien fundó la compañía, en posesión de personas que han adquirido la empresa o a manos de cónyuges, padres, hijos o descendientes de estos.

Dichas acciones mayoritarias con derecho a voto pueden ser por vía directa o indirecta, etc. Son algunos de los aspectos por los cuales se dice que una empresa familiar tiene la naturaleza de una empresa común.

El Empresario, la Pequeña Empresa, la Familia y la Empresa Familiar

En cambio, Goyzueta (2013) mencionó que una gran parte de los empresarios antes de convertirse en dueños fueron empleados asalariados. La familia en cambio es considerada como un grupo social formado por miembro de la familia, vinculados entre sí por consanguinidad, adopción o matrimonio, también por las uniones consensuales cuando son estables. Consecuentemente la empresa familiar se define por su administración y control de capital. En todo caso se puede considerar que una empresa familiar es una unidad productiva de tamaño pequeño que ha sido fundada, dirigida y pertenece a un miembro de ese núcleo familiar.

Los Tres Círculos de la Empresa Familiar

Para cualquier usuario que no conoce sobre el tema existen tres círculos en función de la teoría de Renato Tagiuri y John Davis (1992) que expone las relaciones potenciales y complejas si una familia no se encuentra capacitada o preparada para ejercer el mando.

Figura 2

El Círculo de la Empresa Familiar



Nota: Adaptado libro, Empresa Familiar y Familia Empresaria. Guía Práctica. Una ayuda para la continuidad de las Familias Empresarias (Vial, 2022).

La figura 2 muestra que una persona puede estar en uno o más círculos, lo que implicará la visión de las cosas relacionadas con la empresa de la familia. Esto quiere decir que, si existe un solo miembro de la familia, dará las opiniones y comentarios desde la comodidad de su puesto. Es distinto al estar entre los tres círculos y en circunstancias en que los temas afecten no solo en lo económico, sino en las relaciones con los miembros de la familia y los trabajadores (Vial, 2022).

El Cambio de Liderazgo en una Empresa Familiar

Como cambio de liderazgo corresponde a la sucesión o traspaso de dirección por cargos en una organización. Aunque para este precepto no existe definición es necesario la noción al menos de lo que implica aquello (Robleto, 217).

De acuerdo con Longenecker y Schden (1978) el cambio de liderazgo o sucesión es un proceso por el cual se planifica el nacimiento del negocio, y el mantenimiento en el tiempo como un proceso y no como un acontecimiento relevante para la organización.

El cambio de dirección, por el contrario, es un proceso que comienza muchas veces antes de que los herederos entren en la empresa.

Dyer (19876), explicó además que la falta de consentimiento en lo referente al liderazgo o sucesión, puede desencadenar en la falta de consistencia de literatura

que hay que considerar en un proceso de alternación de liderazgo como éxito o fracaso.

El Traspaso Generacional Exitoso

La sucesión empresarial de acuerdo a Soto (2019) existe bajo una relación positiva en el traspaso del liderazgo y rendimiento de una generación a otra; confirmando que una cesión adecuada influirá en el buen funcionamiento del negocio. El proceso de sucesión exitoso será aquel que asegure la supervivencia de la empresa y logre la satisfacción de los grupos de interés implicados en este. Esto significa que el gran desafío que enfrentan las empresas familiares es evitar el naufragio empresarial una vez que los descendientes, por lo general del fundador, se vinculen en ella.

Adicional a esto, expertos aseguran que estas empresas, creadas por los padres, las terminan los hijos y consecuentemente las venden los nietos. Es difícil eludir la desaparición con el cambio general (Soto, 2019).

Estadísticamente Soto (2019) manifestó que está comprobado que una vez que fallecen los fundadores, aproximadamente el 70% de las empresas familiares, desaparecen. Una cifra bastante alta y de suma alerta.

No hay que olvidar que existen factores que influyen en el éxito del traspaso generacional en función del fundador, predecesor, sucesos, las relaciones interpersonales, el sistema familiar y el entorno. Particularmente Soto (2019) detalló que son los siguientes:

Con respecto al fundador o predecesor, el proceso de sucesión debe ser favorable, el antecesor debe delegar con base en confianza hacia su sucesor y otros empleados de la organización. En algunos casos puede permanecer en la empresa bajo el perfil de apoyo o asesoramiento a los nuevos líderes. Sin embargo, es preciso indicar que el fundador debe promover en la organización un entorno en que el dirigente debutante sienta la libertad de tomar decisiones, cometer errores y tener la certeza de que contará con el apoyo de este y de los empleados con experiencia.

El sucesor, es un elemento esencial. Debe tener experiencia laboral se ajena a la empresa donde haya adquirido discernimiento sobre organizaciones similares y del sector. La formación se deberá valorar en función de las aptitudes que desarrollan al realizar sus estudios universitarios, como el talento para analizar y resolver conflictos, capacidad de seguir formándose, aunque se haya incorporado al

negocio. El predecesor juega un papel de apoyo, permite la admisión de compromisos del sucesor, facilita las consultas de él u otros empleados.

Las relaciones interpersonales son una de las características que evidencian el fracaso de afrontar la sucesión, esto debido a que no han alcanzado el suficiente grado de madurez en la comunicación, bloqueando el desarrollo de un vínculo profesional sólido. Esto significa que el procedimiento será satisfactorio si existe sintonía en los principios básicos de gestión.

El sistema familiar implica que conforme los sucesores se desarrollan el predecesor cede en su postura, se origina una evolución cultural de mayor colaboración y participación haciendo que las cosas fluyan de forma positiva. Otro aspecto que contribuye al éxito, es el deber de la familia para con la empresa. Donde la primera está dispuesta incluso a renunciar a que la dirección esté en manos de familiares que pudieran perjudicarla.

A manera de opinión personal, es fundamental que un negocio familiar participe de actividades relativas a la responsabilidad social corporativa, debido a que esto genera un impacto positivo en quienes se encuentran involucradas en la organización. Por el contrario, aquellos que no llevan a cabo estas acciones, probablemente retirarían su apoyo a la empresa.

En definitiva, los grupos de interés son un elemento tan vital en el diseño de una óptima planificación estratégica por lo que es importante establecer un dialogo constante y fluido para que en la empresa se conozcan y definan los requerimientos y opiniones. A partir de esto, surge el tema de profesionalizar a los miembros de la empresa familiar. Concepto que por lo general está asociado a las carreras, títulos o profesiones técnicas que deberían tener los miembros de la organización. Sin embargo, este elemento va más allá de un cartón que indique la categoría o facultad que un miembro pueda tener estas.

La Profesionalización en la Empresa Familiar

En una empresa familiar tener parientes con profesiones universitarias o técnicas en puestos de responsabilidad, no significa que la empresa se ha profesionalizado. Esto quiere decir que la profesionalización se aplica a las empresas que incorporan perfiles externos en la gestión y crean un directorio con un componente ajeno relevante capaz de hacer contrapeso a los familiares que participan en la organización (Vial, 2022).

Fases de Profesionalización

Gallo (2002) demostró que el proceso de profesionalización tiene tres escenarios los cuales son:

Figura 3

Fases de Profesionalización



Nota: Adaptado de Gallo (2002).

La figura 3 muestra las tres fases de profesionalización. La primera etapa implica la formación del familiar sucesor. Esta etapa obedece a una labor que debe realizarse desde los inicios de la empresa, fomentando la cultura dentro de la familia con base en la ética profesional sea como una razón de ser que permitirá subsistir en el tiempo. La segunda fase plantea la necesidad de capacitar al personal que no pertenece a la familia, o al menos se trata de vincular a personas externas para que ocupen cargos directivos con base en el profesionalismo y valores que demanda o exige la familia.

Finalmente, la tercera fase está orientada a la formación de un lazo entre la familia y la empresa donde se reduzcan los conflictos incluyendo protocolos empresariales que formalicen la gestión y responsabilidad que tiene cada integrante de la familia en la organización. Se podría inferir entonces en un plan de sucesión. Este último aspecto es importante puesto que ello aporta una alta contribución ya

sea por la generación de empleo o por la búsqueda de una mejor economía en pro interno y a nivel de país.

El Protocolo Familiar

Un protocolo familiar es la practica implementada por las organizaciones familiares cuya finalidad es conferir continuidad entre las distintas generaciones (Cucurull, 2015).

Su origen data en Estados Unidos a finales del siglo XX. Su nombre nace por el vocablo shareholders agreements, lo que se traduce como acuerdo entre accionistas bajo un documento característico denominado close corporations o sociedades cerradas. Que no es otra cosa que el equivalente a las sociedades de responsabilidad limitada.

Este proceso en empresas familiares indica un buen gobierno porque la finalidad es precisar, aclarar o delimitar los aspectos puntuales sobre administración, gestión y mandato en dicha organización (Cucurull, 2015).

Fortalezas de las Empresas Familiares

Martínez (2010) expuso que diversos estudios han descubierto que las empresas familiares tienen una serie de fortalezas consideradas muchas veces como ventajas respecto a las empresas no familiares. El autor demostró que la lista de solidez no es exhaustiva. Las empresas familiares son integradas por uno o más miembros de la familia en puestos claves de gestión, donde existe la creencia que estos ejecutivos tienen una notable ventaja de pensar que son dueños o propietarios, en lugar de pensar y colaborar como empleados; lo que asegura que las decisiones siempre buscarán beneficiar a la propiedad. Es decir, puede existir parcialidad.

Tabla 1

Fortalezas de las empresas familiares

Fortalezas
Una visión a más largo plazo.
Mayor unidad de objetivos entre los accionistas.
Mayor velocidad de decisión.
Una cultura empresarial más fuerte.
Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos.
Mayor continuidad de la empresa y, por tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas.
Menores costos de agencia.
Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores.
Mayor responsabilidad social.

Nota: Adaptado del libro, Empresas Familiares. Reto al Destino. Claves para perdurar con éxito. (Martínez, 2010).

La tabla 1 muestra que muchas empresas llevan en la razón social, marcas el apellido de la familia. Lo cual las hace más conscientes de la necesidad de entregar la mejor calidad porque de por medio está su prestigio. Un ejemplo de ello es la compañía automotriz Ford y los hoteles Marriot, siendo las cadenas más importantes a nivel mundial, de propiedad familiar que llevan el mismo nombre. En América Latina los modelos de este tipo de negocios son la marca Falabella, fundada y de propiedad de Salvatore Falabella en 1889.

Debilidades de las Empresas Familiares

Así como las fortalezas, también existen debilidades. Por lo que las empresas familiares suelen presentar muchos puntos débiles como situaciones conflictivas entre integrantes, quiebra, desaparición, etc.

Tabla 2

Debilidades de las empresas familiares

Debilidades
Superposición de roles empresariales y familiares.
Falta de planificación.
Nepotismo.
Exceso de desconfianza, dirección y secreto.
Resistencia al cambio y a la capacitación.
Resistencia a un pensamiento orientado a resultados.
Liderazgo demasiado largo.
Coadmisión muy frecuente.
Dificultad para atraer a gente talentosa.
Estancamiento estratégico.
Tasa de reinversión inadecuada.

Nota: Adaptado del libro, Empresas Familiares. Reto al Destino. Claves para perdurar con éxito. (Martínez, 2010).

Sobre el nepotismo que se muestra en la tabla 2, vale resaltar que la preferencia por un pariente en las empresas familiares suele ocasionar la concesión de privilegios indebidos a miembros de la familia, por el simple hecho de pertenecer a ella, en lugar de ganar por competencia o méritos profesionales, ha sido una de las debilidades más importantes e inclusive difícil de erradicar. Por desgracia en Latinoamérica, se encuentra casi que, a diario, muchos ejemplos de tales abusos (Martínez, 2010).

Ventajas y Desventajas de la Empresa Familiar

Goyzueta (2013) mencionó que las empresas familiares desarrollan las actividades propias de una organización, influenciadas constantemente por fuerzas positivas y negativas que generalmente condicionan su rendimiento. Para ello se exponen las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas

Compromiso: Para el fundador la empresa significa su vida debido a que él creó y ha dedicado tiempo, dinero y esfuerzo. El sentido de pertenencia juega un rol dominante.

Conocimiento: Gran parte de las empresas poseen Know How, particularidad que guarda en secreto entre los miembros de la familia traspasando de generación en generación.

Flexibilidad: La familia dedica tiempo al trabajo, tanto que está dispuesta a sacrificar su salario, si fuere necesario, por eventos como falta de liquidez o para el cumplimiento de los compromisos pactados.

Confiabilidad y orgullo: El principal motivo es que una sola persona, fundador haya creado la empresa, es motivo de orgullo lo cual influye en la marca o razón social.

Cultura estable: En muchas de las empresas los empleados llevan muchos años trabajando, a consecuencia de ello, sienten la filosofía como su manera de operar. Esto une la cultura con los valores de la sociedad evitando así la presencia de problemas a futuro.

Desventajas

Rigidez: Como las empresas familiares tienen un esquema de gestión conservador, los miembros de la empresa recaen en realizar lo mismo una y otra vez lo cual da como consecuencias graves al momento de afrontar las transformaciones del mercado.

Desafíos comerciales: El primero es la obsolescencia, de carácter tecnológica, marketing, etc. El segundo, el manejo de las transiciones lo cual genera incertidumbre entre empleados, proveedores y clientes. El tercero es el incremento de capital, ya que el negocio tiende a endeudarse.

Sucesión: Siempre existirán conflictos los cuales deberán solucionarse simultáneamente con los problemas de transición de la empresa y los emocionales de la familia.

Conflictos emocionales: Es limitado, por aspectos psicológicos y emocionales. Donde predominan el rendimiento con los resultados.

Liderazgo y legitimidad: Escenario confuso, por lo que es importante entender la necesidad de cada generación y la resolución de sus propios conflictos a fin de legitimar sus descendientes incluyendo la preparación hacia la futura sucesión.

Gobernar, Dirigir y Gestionar

En España aproximadamente el 89% de las compañías son de origen familiar, representando el 57,1% del Producto Interior Bruto de dicho país. Un

artículo presentado por (Cámara de Comercio de Málaga, 2020) explicó las diferencias entre dirigir, gestionar y gobernar en una empresa familiar. Su diferencia se orienta en los roles que se delega, pero también es necesario comprender, respetar las funciones, evitar ambigüedades y asegurar la supervivencia de la empresa.

Gobernar la empresa conlleva a las competencias de control con la finalidad de asegurar una óptima salud de la empresa en el marco de los principios que regulan a la misma. Desde una perspectiva corporativa quien tiene la última palabra sobre las acciones o el destino, recae en el Consejo de Administración, Alta Administración, Junta General, Asamblea de socios o accionistas, etc. (Cámara de Comercio de Málaga, 2020).

Por otro lado, la (Cámara de Comercio de Málaga, 2020) explicó que dirigir la empresa familiar se constituye desde la función de Dirección como base para la toma de decisiones que direccionen hacia la obtención de los objetivos trazados de cada uno de los entes de gobierno de la empresa. El término dirigir supone concretar, desarrollar y transformar las líneas establecidas por la Administración, directrices y políticas que posteriormente se ejecutarán desde el área de Gestión.

Finalmente, gestionar la empresa tiene sobrentendida la labor de aplicar y ejecutar los métodos operativos necesarios como planes de acción para alcanzar los objetivos organizacionales que la dirección determine (Cámara de Comercio de Málaga, 2020).

Habilidades Directivas Fundamentales para la Gestión de Empresas

De acuerdo con Ortiz (2023) manifiesta que las habilidades directivas comprenden aquellas competencias claves para líder y gestión de manera exitosa una empresa. Desarrollarlas, permitirá potenciar también el perfil profesional.

Las empresas directivas son tan importantes para todo profesional, pero también existen diversas que podría ser mucha utilidad aun cuando quien esté al frente no posee un título académico. Este aspecto ha sido el motor por el cual se ha desarrollado este documento, debido a que por cultura general se ha expresado que las habilidades directivas son aquellos elementos que todo universitario debería estudiar y potenciar para incrementar sus competencias al inicio de su vida laboral (Ortiz, 2023).

A nivel empresarial las habilidades juegan un rol importante en la empresa, sea o no familiar. Conceptualmente, de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (RAE) (2012) se entiende por habilidad a la capacidad, gracia y destreza para ejecutar algo. En las empresas es indispensable la capacidad y disposición de las personas para el desarrollo de diversas funciones.

Según Whetten y Cameron (2005) las habilidades directivas son aquellas destrezas necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con los demás.

Ramírez (2020) expresó que las habilidades como el autoconocimiento, resolución de conflictos, liderazgo, entre otros, son importantes para una buena administración, esto evidencia la necesidad de identificar rasgos específicos que puede proporcionar una perspectiva útil y de esta manera entender el proceso administrativo gerencial. Con respaldo en la observación de ejecutivos con la finalidad de ser instituciones innovadoras y adaptables.

Técnicas para Evaluar las Competencias

A nivel mundial las personas se mantienen en un constante cambio, y la manera en la cual se componen a las empresas.

Una de las labores más importantes es enfrentar a diario la gestión del talento humano. Reclutar profesionales con competencias laborales que sean capaces de cumplir con las tareas de la empresa de forma eficiente, en beneficio de la misma (Pérez, 2021).

Las competencias laborales son el conjunto de talentos que las empresas solicitan a los perfiles con la finalidad de desarrollar un cargo o puesto. También se conoce como la posibilidad o preparación de un empleado para cumplir con una labor específica en función de sus conocimientos técnicos y aptitudes (Pérez, 2021).

La importancia de estas habilidades laborales en las empresas, según Pérez (2021) está relacionada con la capacidad, conocimiento y aptitudes donde un profesional asume los retos y contingencias de su rol para que sean desarrolladas de una manera correcta. Una empresa realmente exitosa está caracterizada por perfiles profesionales capaces de generar un valor agregado a la organización, lo que significa que va más allá de sus habilidades laborales básica, puestos gerenciales o la jerarquía. Constantemente las empresas evalúan a su personal de acuerdo al perfil que estos poseen.

Técnicas para Evaluar las Competencias

Pérez (2021) mencionó que son tres tipos de competencias entre las cuales se destacan:

Competencias Básicas: son aquellas habilidades que se necesitan en cualquier trabajo. Habilidades esenciales que una persona adquiere a temprana edad, por ejemplo, la escritura, lectura, gramática etc. Éstas a su vez se subdividen en:

Competencias personales: aquellas que se aprenden con la educación.

Competencias sociales: es la conducta básica del ser humano, suelen ser las que se evalúan en las entrevistas. Tiene que ver con los modales, comunicación y la convivencia.

Competencias Genéricas: capacidades laborales que engloban los aspectos dentro del mundo corporativo. Se diferencian de las anteriores porque estas se aprenden conforme a la experiencia y el campo laboral donde el empleado sea movido. Por ejemplo, la adaptabilidad, comunicación, trabajo en equipo, solución de conflictos, planificación y orientación a los resultados. Cabe destacar que estos cambian según el ámbito laboral donde el individuo se desarrolló, pero generalmente son habilidades genéricas que necesita todo empleador.

Competencias Específicas, son aquellas aptitudes que deben tener los perfiles profesiones. A manera de ejemplo, el pensamiento analítico dentro del Data Análisis, aptitudes HTML en programación e informática, capacidad de diseño 3D en el desarrollo de videojuegos, arquitectura, etc.

La Empresa Familiar: Convivir como estirpe y competir como negocio

Barroso y Barriuso (2015) mencionaron que históricamente, las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial nacieron de una extensión del sistema familiar. Durante mucho tiempo se ha prestado poco interés a la existencia y relevancia económica de este tipo de organizaciones.

Mucho se ha dicho que las organizaciones no pueden ser inertes ante escenarios de globalización y digitalización. Una empresa familiar debe operar desde la transformación como un gran reto y mantenerse en el mercado sin olvidar el crecimiento que este implica.

La complejidad del sistema familiar vs la empresa obliga a abordar la transformación de estas compañías familiares en un sentido holístico. En este contexto la sociedad está en constante cambio, el tiempo y espacio son elementos de realidad que afecta directamente a los negocios, la unión, armonía y la brecha generacional.

De manera que, en el ámbito empresarial actual, la empresa familiar es el núcleo sobre el que orbita el tejido económico de cualquier región desarrollada. De ella depende la creación de riqueza, de la generación de empleo y del bienestar de todos nosotros. En consecuencia, es importante conocer su naturaleza, orígenes, fortalezas y debilidades para poder trazar estrategias que refuercen su competitividad y las proyecten al futuro.

En lo personal, las familias que emprenden un negocio deben pensar en la creación de valor compartido y en la combinación inteligente de activos tradicionales orientados a la innovación para que este les permita transformarse y aclimatarse a los cambios del entorno.

Generalmente en negocios familiares cada generación aporta su proyecto, visión, filosofía que los obliga a construir un círculo de diálogo. Estas singularidades en el escenario empresarial - familiar, influyen de manera significativa lo cual, en ocasiones, impide avanzar.

Si bien es cierto, la transformación destaca los problemas socioemocionales, porque cuando las familias son más grandes y complejas, al tener este tipo de conflictos, existirían más posibilidades de que surjan roces con visiones muy distintas. Por el contrario, si los inconvenientes son de índole empresarial, donde las compañías familiares desaparecen porque pierden competitividad y a causa de ello, no solo reducen su tamaño, también se convierten en firmas que no tienen forma de salir adelante, lo que dará como resultado es cierre total de sus actividades.

Ahora, el control actuarial es un factor muy relevante y definitorio de una empresa familiar. Una familia exitosa lo es porque tiene una visión estratégica muy clara, manteniendo el control de su negocio, con visión persista, lo cual no permite que se pierda. En esta línea, existen compañías de familias que se han planteado o que han dado el paso de empezar a competir en los mercados de capitales, lo cual es extraordinario, por los esfuerzos de mantener el control accionario, el dominio de la familia sobre el negocio.

El efecto transformación desempeña un papel relevante en la visión estratégica que deben tener las familias sobre la compañía.

La visión evolutiva en cambio va desde la generación fundadora, hasta la familiarización o deseo de incorporar el clan al negocio para crecer, liderar y evolucionar. Las familias, deben pensar en las singularidades a manera de empresa familiar, gestionarlas mediante proyecto, con valores, reglas y un uniforme sistema de gobierno.

En ocasiones suele ser complejo, porque existen cosmovisiones distintas, se vive más tiempo y, por tanto, el espacio es mayor entre la brecha generacional.

Cuando se gestionan estas singularidades, se debe enfocar el negocio en tres aspectos: la dotación de una estrategia, escribirla y socializarla para tener claro la hoja de ruta; en segunda instancia, cada generación tiene que aportar valor; finalmente, se debe que disponer de los recursos necesarios para dicho crecimiento en términos de transformación, porque las rentabilidades sobre prácticas pasadas no garantizarán las buenas iniciativas a futuro.

Luego de revisar los aportes de carácter conceptual y académico, la sección que se muestra a continuación demuestra aquellos estudios y ejemplos reales de empresas familiares y lo que conlleva la administración, la dirección, la gestión, y por ende la aplicación de habilidades para el éxito de las mismas.

Marco Referencial

De acuerdo con Cardo de Pájaro (2006) las PYMES familiares parecen preferir una estrategia de aprendizaje informal a una estrategia formal y las PYME familiares se ven obstaculizadas por la falta de recursos financieros para permitir que el aprendizaje y la formación se produzcan dentro de la empresa. Siendo un elemento por excelencia de la economía irlandesa, debido al hecho de que la mayoría del sector empresarial indígena está compuesto por empresas familiares; los hallazgos presentados en este documento identifican la importancia otorgada al papel de la familia en el negocio manteniendo la propiedad dentro de la familia y/o proporcionando una fuente de empleo para los miembros de la familia.

Simultáneamente Núñez, Grande, Moreno y Ortega (2023) mencionan que la búsqueda de competitividad por parte de las empresas familiares ha llevado a investigar temas que pueden ayudar a estas empresas a tener éxito. La gestión del capital humano es sin duda una de las claves del éxito en las prácticas de desarrollo de los empleados (formación, promoción, sucesión, planificación de carrera, tutoría y coaching) mejorando el desempeño de estas empresas. Los resultados mostraron que el desarrollo de los empleados tiene un efecto directo en los indicadores de desempeño en empresas familiares. El estudio concluye que las empresas familiares deben comprender las necesidades de desarrollo de sus empleados y que existen diversas prácticas para ayudar a detectar estas necesidades. Por lo tanto, la gestión de personas en familia. las empresas es un aspecto clave para su éxito, por lo que conocer los aspectos clave para el desarrollo del ser humano el capital tendrá una influencia positiva en el mantenimiento del empleo y los ingresos. En definitiva, las organizaciones deben proporcionar a sus empleados oportunidades reales de promoción, capacitándolos y desarrollando sus competencias.

Por su parte, (Masry, 2017) en lo que respecta a habilidades directivas en la pequeña empresa familiar, mencionó que un gerente debe combinar conocimientos teóricos con habilidades prácticas, que aumenten la eficiencia empresarial y contribuyan al crecimiento de la organización. Debe dominar una combinación de habilidades básicas para ejecutar su función con éxito.

En consecuencia, para el desarrollo de la investigación se seleccionó una empresa familiar donde se evaluó la importancia de las habilidades gerenciales en

relación con el crecimiento de la pequeña empresa. Las entrevistas realizadas a todos los gerentes, así como las herramientas de observación y gestión. Los resultados demostraron que los propietarios y gerentes en pequeñas empresas familiares debían mejorar las habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Para lo cual, necesitaban poseer conocimientos y habilidades antes de dirigir un negocio. Los datos de este estudio evidencian la importancia de la educación en materia de negocios. Cabe resaltar, que las instituciones de educación superior no solo necesitan, sino que deben adicionar al pensum académico de las carreras administrativas y de negocios, asignaturas que contribuyan en la orientación y el manejo de empresas.

Sobre la profesionalización, en países como Marruecos, las empresas presentan ventajas y desafíos. Según Habba, Alloui y Farhane (2022) la profesionalización ayuda a las empresas familiares a sobrellevar su entorno competitivo, mejorar la calidad de las decisiones estratégicas y así aumentar su rendimiento.

Sin embargo, un proceso de profesionalización exitoso requiere de ciertas habilidades cognitivas, gerenciales, culturales y emocionales que permitan superar las barreras socioemocionales y garanticen la implementación eficaz del cambio.

Silva, Coelho, Sousa y Quesado (2021) indicaron que la empresa familiar al ser uno de los principales motores de la economía mundial, juega un papel importante en el desarrollo económico y social de los países, como Portugal, por ejemplo, económicamente dependen de este tipo de empresas. Los datos obtenidos demostraron que estas organizaciones contribuyen enormemente al desarrollo económico y social del país. Las empresas familiares, particularmente aquellas que han sido consultadas, deben despertar un mayor interés en el tema de la gestión empresarial familiar para dotarse de mayor y mejor información para enfrentar los obstáculos y potenciar los beneficios.

Es importante y necesario destacar que el impacto en la administración de todo tipo de empresas, el tema de la educación empresarial es un escenario que contribuye a la sostenibilidad de estas organizaciones, como las familiares.

Gomes y Da Encarnação Marques (2021) coincide en que las empresas familiares muestran características distintivas en comparación con las empresas no familiares, y las empresas familiares son de gran importancia para la economía

global, lo que significa que se necesita más investigación sobre cómo promover su crecimiento y sostenibilidad. A pesar de la prevalencia de las empresas familiares, todavía necesitan participar en la educación empresarial. para seguir siendo competitivos.

Se ha dicho también que las empresas familiares ejercen influencia no solo en el mercado, sino en el modelo sostenible de las mismas. Acorde con Hidalgo, Uquillas, Basantes y Basantes (2023) el Modelo de Desarrollo Sostenible ha cobrado gran relevancia en los últimos tiempos, provocando que algunas instituciones se adapten a él, incluidas las empresas familiares, las cuales han generado diferentes aportes y han abordado diversos temas para el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible. Los resultados mostraron un mayor interés en la dimensión económica y una menor atención a la dimensión social y ambiental, con especial énfasis en los temas de innovación y sucesión en estas empresas.

Además, la producción científica se concentra en los países desarrollados de Europa, mientras que otras regiones del mundo, como América Latina, realizan un aporte marginal, lo que podría interpretarse como una desventaja o un rezago en las metas del milenio en la región.

La contribución de Somboonvechakarn, Taiphapoon, Anuntavoranich y Sinthupinyo (2022) coincide también en que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) contribuyen significativamente a la economía a pesar de que la tasa de supervivencia se vuelve inferior a través de generaciones. Sin embargo, se han dado problemas relacionados con la innovación organizacional, el capital social en forma de relaciones de redes internas y externas, conocimientos tradicionales y territoriales, sucesión, la planificación, el procedimiento, y la mentalidad impulsada por la sostenibilidad deben comunicarse, formal o informalmente, durante el proceso de sucesión. Y, en segundo lugar, la contradicción del titular entre su intención y su acción, la capacidad y voluntad del sucesor, y la respuesta del personal a los cambios durante el proceso de sucesión, son los principales, donde las barreras de comunicación son esenciales para lograr la innovación y la sostenibilidad.

El modelo logró que las empresas familiares tengan una mejor conciencia en términos de gestión de la innovación, capital social, innovación con sus conocimientos previos como capital, sucesión y sostenibilidad empresarial.

Sobre la gestión de recursos de conocimiento en las empresas familiares, aspecto que fue tratado en el marco de desarrollo de este documento, la contribución de (Beljodja, 2022) tuvo el propósito de explorar las especificidades de la relación entre procesos de gestión del conocimiento (KM) y las capacidades de absorción potenciales y realizadas en el contexto de una visión basada en el conocimiento. El documento muestra una comprensión de las contribuciones de los procesos de gestión del conocimiento y las capacidades de absorción potenciales y realizadas en las pequeñas y medianas empresas familiares. Con base en el caso de dos familias pequeñas y medianas empresas que operan en diferentes industrias; los primeros resultados mostraron que la elección del enfoque KM y las características de la empresa familiar determinan la medida en que una empresa familiar tiene éxito gestionando sus procesos de conocimiento y su capacidad de absorción. Además de esto, los datos indican que la familia y los negocios se ven impactados por sus propias características, como el hecho de que no se disocian entre las personalidades de los propietarios y la empresa, y son específicas del contexto.

Al hablar de la gestión del recurso humano, se debe considerar también la importancia del liderazgo en las empresas familiares. Un estudio presentado por Velásquez y Ángeles (2015) mostró la tendencia actual en el entorno administrativo, la aplicación de modelos de liderazgo en las organizaciones para gestionar el capital humano e integrarlo en equipos de trabajo.

Para las empresas familiares, el liderazgo es una cuestión compleja debido a los vínculos sentimentales en la organización, generan una situación que indudablemente afecta la toma de decisiones. La investigación tuvo el propósito de evaluar el liderazgo que se aplicó a una empresa familiar.

Concluyendo que este tipo de empresas su ciclo de vida generalmente es muy corto, principalmente por la falta de conocimientos administrativos de los líderes es que las decisiones y los procesos productivos fracasan.

No cabe dudas, que el liderazgo es una herramienta administrativa para los directivos pero que poco utilizan o en algunos casos la desconocen, provocando que el proceso de evolución sea lento y tortuoso, cuando poco se fomenta la gestión del capital humano y la integración de equipos de trabajo, la respuesta casi es nula.

Por otro lado, así como se habla de gestionar, gobernar, dirigir y llevar adelante una empresa, también es importante tener claro los posibles riesgos que en ella se puedan presentar.

Tan, Sugiarto y Budhijono (2021) demostraron los riesgos específicos en las pequeñas y medianas empresas (PYME) en países como Indonesia donde la empresa familiar compone alrededor del 95 por ciento de todos los negocios y contribuye con alrededor del 80 por ciento a la economía del país, evidencia que las pymes aportan aproximadamente el 57,8 por ciento del producto interno bruto de la nación. Sin embargo, la gestión de riesgos plantea desafíos a la supervivencia de la empresa familiar, ya que los miembros de la familia no toman acciones sobre el riesgo.

La evaluación del riesgo es difícil y las empresas familiares carecen de la capacidad para determinar las prioridades de gestión de riesgos, incluidos los procesos de revisión de gestión de riesgos para evaluar el riesgo, lo que lleva a quiebras de empresas familiares. La investigación identificó los riesgos específicos y cómo las familias propietarias elaboran estrategias para salvaguardarse contra estos riesgos, como la deficiencia de flujo de efectivo, la disfunción operativa, la fragilidad cultural, la falta de armonía, el espíritu empresarial transgeneracional, fracaso, incertidumbre política y falta de profesionalismo.

Comprender estos riesgos y sus decisiones estratégicas dilucidadas en esta investigación podría permitir que los propietarios de la familia y los profesionales clave que no pertenecen a la familia trabajen de la mano para prosperar juntos sobre los riesgos de la empresa familiar.

Ahora bien, temas como el riesgo y las sucesiones familiares son aspectos que generan malestar en las empresas. Sin embargo, para sobrellevar estos escenarios es vital desarrollar relaciones de alta calidad, y esto según Kandade, Samara, Parada y Dawson (2021) se ha prestado poca atención al papel de las relaciones interpersonales en el desarrollo de las habilidades de liderazgo de los sucesores de la próxima generación, y la mayor parte de la literatura se centra en el desarrollo de sus habilidades comerciales y técnicas.

Con base en la teoría del intercambio líder-miembro (LMX), se exploró cualitativamente cómo se desarrollan las relaciones de alta calidad entre los líderes de la próxima generación y las partes interesadas familiares y no familiares y cómo

impactan el desarrollo del liderazgo. Los hallazgos de las entrevistas con 24 líderes de próxima generación de empresas familiares en la India muestran que las relaciones de alta calidad se desarrollan a través del respeto mutuo, la confianza, la afiliación temprana con la empresa, la tutoría y la obligación mutua.

Lo anterior se puede relacionar también con la esencia de que las empresas familiares influyen en la familia, la cultura, funcionamiento y comportamiento organizacional.

Por su parte Ramadani, Memili, Palalić y Chang (2020) expresaron que los comportamientos estratégicos de una empresa familiar tienden a estar orientados a preservar el valor económico y no económico de la empresa para la familia a largo plazo. Una empresa familiar de perfil Sheetz exhibe el crecimiento como una estrategia principal a través del cuidado y empoderamiento de los empleados, el compromiso con la comunidad y la responsabilidad social. El rápido crecimiento de la cadena de tiendas de conveniencia es manejado hábilmente por la familia y los empleados.

Las estrategias como el cuidado de los empleados, el compromiso con la comunidad y la responsabilidad social reflejan el fuerte compromiso de la familia con valores como la unidad, la armonía, los recursos, capacidades y las decisiones estratégicas sobre el uso efectivo de los mismos pueden generar ventajas competitivas en el mercado en el que operan las empresas familiares. Por lo tanto, las decisiones y acciones estratégicas también implican ciertos niveles de asunción de riesgos. Las familias controladoras tienden a influir en las decisiones y la implementación según el nivel de su participación en el gobierno a través de la propiedad, la administración y/o la membresía en la junta.

La Propuesta Final

Luego de haber revisado la literatura, a continuación, se expone en detalle los recursos necesarios e importantes para poder determinar las Competencias esenciales para una buena Dirección y Gestión de Empresas Familiares.

Administrar una Empresa Familiar

Llevar el control de una empresa es difícil, por las diversas tareas. Una empresa familiar puede resultar una bendición o una maldición dependiendo de cómo se administre. Por eso es preciso tomar en cuenta lo siguiente:

- Enfocarse en la comunicación.
- Aclarar funciones y responsabilidades.
- Mantener todo formal.
- Comprender las ventajas de la Propiedad Familiar.
- Tratar a los miembros de la familia de manera justa.
- Establecer Planes de Manejo.
- Establecer el área de especialización.
- Tener amplias perspectivas.
- Mantener la dinámica familiar fuera de la empresa.
- Crear un Plan de Sucesión. (Sarath, 2018).

Claves para la Excelencia en el Liderazgo de la Empresa Familiar

La importancia de un líder efectivo en la dirección de un negocio y el daño que este puede ocasionar por la ineficaz toma de decisiones puede ocasionar una tremenda pérdida en las empresas. Un líder fuerte puede determinar claramente si una empresa sobrevive o no a una recesión, pandemia, o algún tipo de situación económica. En una empresa familiar, el desafío es mayor. Debido a que los líderes deben lidiar con una diversidad de personalidades, problemas y oportunidades que se superponen dentro de la empresa como en la familia (Braverman, 2022).

Un líder en empresa familiar indistinto de la primera o cuarta generación sino dedica tiempo, esfuerzo y pensamiento estratégico a su responsabilidad del liderazgo con la dinámica familiar y la cultura de la empresa, no podrá ser capaz de alcanzar el potencial o máximo rol en su liderazgo.

Braverman (2022) dijo que son siete las claves para la excelencia en el liderazgo en las empresas familiares.

- Modelar el comportamiento que se desea ver.
- Mantener los conflictos familiares fuera del negocio familiar.
- Traer asesores externos.
- Trabajar en la inteligencia emocional (EQ).
- Contar con programas de desarrollo para futuros líderes.
- Mantenga la comunicación con la familia y el negocio.
- Sea flexible.

La Gestión por Competencias en Empresas Familiares

Se ha dicho por mucho tiempo que la mayoría de las empresas consideraban al recurso humano como un costo más y la búsqueda de nuevos trabajadores se enfocaba a las funciones de un determinado puesto de trabajo. No obstante, la gestión por competencias se ha revelado como un método de gestión empresarial más eficaz con la finalidad de aumentar el compromiso de los empleados y la productividad de la organización.

Conover (2023) dice que las empresas familiares se encuentran prácticamente en todos los sectores de las economías del mundo. Es más, se consideran la forma de organización más común. Una empresa familiar varía por su tamaño, desde una pequeña empresa familiar hasta grandes empresas multimillonarias que cotizan en bolsa. Las empresas familiares y sus líderes a menudo experimentan muchos problemas comunes de una organización normal, pero también tienen una capa adicional de problemas y dilemas relacionados con cuestiones familiares únicas. Una forma efectiva de abordar estos problemas es el uso de perfiles de asesores de empresas familiares calificados.

A lo largo de este documento se ha dicho que la definición de una empresa familiar corresponde a que es una organización donde la propiedad o las decisiones de gestión están influenciadas por una familia. Y esto, no es ajeno a la verdad, pues la familia tiene el control tanto de la propiedad como de la gestión del negocio.

En este caso, la familia puede ejercer una gran influencia sobre el comportamiento de la empresa y así mismo la empresa puede ejercer influencia sobre la familia. En algunos casos, la familia puede ser propietaria del negocio, pero también a veces, ocupara un lugar secundario en la función de gestión y optará por que personas ajenas a la familia se encarguen de ello.

Los miembros de la familia pocas veces están interesados en la misión y los objetivos de la empresa, ocupan puestos en la junta y reciben retorno financiero por su propiedad sin responsabilidad por la gestión de las operaciones de la empresa.

Las empresas familiares poseen la característica de ser únicas en el sentido de que deben mantener un equilibrio entre los tres sistemas diferentes que existen.

El primer sistema es el sistema empresarial. Aquí se hace referencia a la misión, las estrategias y la infraestructura; elementos que ayudará a la empresa a lograr sus objetivos. El segundo sistema es el de propiedad o de gobierno.

En esta parte se enfoca a la formación legal de la empresa y la forma de propiedad, la junta directiva y las metas y aspiraciones de quienes poseen voz y voto y que gobiernan la empresa.

El tercer sistema es el sistema familiar. Aquí se involucra a la familia que está conectada con el negocio. Se consideran las metas y aspiraciones de la familia, sus roles, relaciones, patrones de comunicación y valores culturales. Cada miembro de la familia podría ser incluido en uno, dos o en los tres de estos sistemas. Los objetivos de cada uno de estos sistemas pueden estar muy separados a la vez.

Por ejemplo, las metas en un sistema familiar podría ser el desarrollo y apoyo para los miembros de la familia, mientras que una meta en un sistema comercial podría generar las ganancias, los ingresos, la eficiencia y el crecimiento. Estos dos objetivos en las diferentes áreas pueden trabajar uno contra el otro, pero con resultados obviamente positivos.

Cada empresa familiar es única y siempre va a requerir la ayuda de asesores de empresas familiares para resolver los difíciles problemas que, aunque la idea es mantenerlos separados, inevitablemente estarán siempre presentes como son los familiares, comerciales y de gobierno.

¿Cómo Tomar Decisiones en una Empresa?

Es competencia de los administradores la gestión y representación de la sociedad frente a las actuaciones y tendencias en la consecución del objeto social. La administración de la sociedad es una relación legal interna y no externa con los accionistas, socios, etc. que deciden en que forma la administración se tienen que adoptar (Navarro y Tapices, 2012).

Por lo que es recomendable que quienes conforman la empresa familiar decida qué órgano de administración adoptar. Entre las principales recomendaciones para la toma de decisiones se encuentra:

Que exista un administrador único, individualmente de los poderes de gestión y representación de la empresa.

Que se definan dos o más administradores solidarios, donde cada uno actúe individual e indistintamente sin presiones ni compromisos.

La conformación de un consejo de administración que decida sobre todo aquello que por ley o estatutos no esté reservado a la competencia, lo que quiere decir que sus funciones abarquen en teoría desde la compra de material de oficina hasta la venta de una filial, tomando en consideración que la responsabilidad sobre la formulación de las cuentas anuales. Es importante acotar que estas consideraciones pretenden orientar a las empresas familiares para una correcta orientación de la política de la empresa, un mejor control de las gestiones realizadas, el enfoque de adoptar decisiones sobre temas relevantes y a la protección y crecimiento del patrimonio de quienes conforma la empresa familiar.

El Interim Management

Esta sección se consolida a manera de discusión personal. Con base en los temas revisados durante el desarrollo de este documento, se contribuye como opinión profesional que la empresa familiar no solo ostenta el control y dirección de las estrategias de la organización.

Crean riqueza y representan un compromiso empresarial por medio de la continuidad, traducida en términos de inversión y empleo, así como de responsabilidad social. Lo cierto es que al comenzar una crisis muchas familias, crean su propia empresa.

Generalmente ese es el inicio, pero también deben tomar en cuenta aspectos que generan problemas como es la sucesión, la incorporación de directivos no familiares, la profesionalización de la compañía, la búsqueda del financiamiento externo, la internacionalización y el control de la familia. No obstante, de todo lo que se ha interpretado no todo es negativo también existen aspectos que benefician el desarrollo de las empresas familiares.

De lo que se ha expuesto se infiere que existe un alto grado de compromiso, surge la capacidad de generar empleos, se presenta una flexibilidad en la toma de

decisiones, entre otros. En todo caso, es necesario que en las empresas familiares exista un gerente interino o Interim manager que asuma las riendas de la organización en situaciones sobre todo retadoras. Las empresas que contratan estos especialistas, lo hacen con el objetivo de que asuma responsabilidades puntuales durante una transición crítica o en un proceso de cambio.

Conclusión

El valor de este trabajo radica en el análisis académico y científico de Las Competencias esenciales para una buena Dirección y Gestión de Empresas Familiares. El trabajo está debidamente garantizado por diversos aportes, nacionales e internacionales sobre los desafíos que en ocasiones impiden el éxito en la profesionalización de una cultura empresarial inspirada en valores, normas familiares que mitiguen los problemas o fracasos de estas organizaciones.

Que las habilidades gerenciales son cualidades y capacidades que permiten ejercer funciones propias de gerencia. Desde el ámbito académico y empresarial existe la coincidencia de que las habilidades gerenciales son el recurso estratégico más importante en las empresas y a través de ellas se generan valor. Para lograr altos niveles de competitividad, las empresas familiares necesitan contar con gerentes que enfrenten las exigencias del mercado que día a día es más dinámico, para que los resultados generen sostenibilidad a largo plazo.

Finalmente, la relación familia – empresa debe combinar una visión ambiciosa y un espíritu empresarial de firme carácter orientada al éxito cuya estructura no pierda su ventaja competitiva. Se espera que conforme se han desarrollado diversos avances tecnológicos, los profesionales del mañana una vez que se gradúen, no salgan con el título bajo el brazo a buscar trabajo. Por el contrario, se espera que, con aportes con este documento de investigación, impulsen el desarrollo económico empresarial de la nación. Donde los profesionales generen plazas de empleo y no a pedir un puesto en el campo laboral.

Bibliografía

- Beljodja, O. (2022). Gestión de recursos de conocimiento en empresas familiares: ¿oportunidad o desafío?. *MDPI Sustainability*. Vol 14, <https://doi.org/10.3390/su14095087>, 2-17.
- Braverman, B. (s/n de s/n de 2022). *Family Business. 7 claves para la excelencia en el liderazgo de la empresa familiar*. Obtenido de Family Business. 7 claves para la excelencia en el liderazgo de la empresa familiar.: <https://www.familybusinessmagazine.com/7-keys-leadership-excellence-family-business>
- Calavia, M. (s/n de s/n de 2017). Gobierno y administración en la empresa familiar. Gobierno y administración en la empresa familiar., España, Barcelona, España.
- Cámara de Comercio de Málaga. (01 de julio de 2020). *Administración. Roles de liderazgo en la gestión de una empresa familiar: gobernar, dirigir y gestionar*. Obtenido de Administración. Roles de liderazgo en la gestión de una empresa familiar: gobernar, dirigir y gestionar.: <https://www.master-malaga.com/administracion/roles-liderazgo-gestion-empresa-familiar/#:~:text=Dirigir-la-empresa-familiar,-La-funcion-de&text=Las-capacidades-de-comunicacion-escucha,buen-directivo-empresarial-debe>.
- Cardo de Pájaro, N. (2006). Estrategias de formación y aprendizaje de las empresas familiares: un caso irlandés. *Revista de Formación Industrial Europea* 30(7), agosto de 2006., DOI: 10.1108/03090590610704402.
- Cho, T. (2015). *Análisis del programa del buen gobierno corporativo sobre la importancia y aplicación del directorio en empresas familiares ecuatorianas del sector agrícola, manufacturero y comercial*. Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. licenciado multilingüe en negocios y relaciones internacionales. facultad de comunicación, lingüística y literatura.
- Conover, A. (2023). Consideraciones para Empresas Familiares. *Crédito del artículo: Shore Builders Association Bulletin Board Magazine.*, <https://www.curchin.com/considerations-family-businesses/>.
- Cucurull, P. (2015). *El protocolo familiar mortis causa*. España: Dykinson.
- Fernández, V. (2013). *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España*. Catalunya, BarcelonaTech: Editor: Dr. Vicenc Fernández. Omnia Publisher SL.
- Galdeano, B., & Valiente, B. (2010). Competencias profesionales. *evaluación educativa Educ. quím.*, 21(1), 28-32, 2010. © Universidad Nacional Autónoma de México, ISSN 0187-893-X, 28-32.

- Gomes, S., & Da Encarnação Marques, C. (2021). El impacto de la educación empresarial en la sostenibilidad de las empresas familiares: un estudio de caso en Brasil. *ELSEVIER. La Revista Internacional de Educación Gerencial. Volumen 19, Número 1, marzo de 2021* , 10042., <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100424>.
- Goyzueta, R. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas, Año 16 – Nº 31 – abril 2013. pp. 87-132. Universidad Católica Boliviana “San Pablo”. Cochabamba., 87 - 132.*
- Güenaga, I., & Riva, V. (2011). Empresas Familiares. s.n., s.n. Obtenido de Empresas Familiares.
- Habba, B., Alloui, A., & Farhane, F. (2022). Profesionalización de las empresas familiares marroquíes: ventajas y desafíos. *Revista de Gestión de Empresas Familiares. ISSN : 2043-6238.Fecha de publicación del artículo: 13 de diciembre de 2022., ISSN : 2043-6238.*
- Hidalgo, M., Uquillas, G., Basantes, Á., & Basantes, S. (2023). La influencia de la empresa familiar en el modelo desarrollo sostenible.The influence of the family business in the sustainable development model.Importância e benefício da entrada do Equador na Aliança do Pacífico. *Dom. Cien., ISSN: 2477-8818.Vol. 9, núm. 2. Febrero Especial, 2023, pp. 455-467, 455 - 467.*
- IE University. (07 de febrero de 2017). *Empresa familiar: convivir como estirpe y competir como negocio.* Obtenido de Empresa familiar: convivir como estirpe y competir como negocio.: <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/empresa-familiar-convivir-estirpe-competir-negocio/>
- Kandade, K., Samara, G., Parada, M., & Dawson, A. (2021). De sucesores familiares a líderes empresariales exitosos: un estudio cualitativo de cómo se desarrollan las relaciones de alta calidad en las empresas familiares. *Revista de estrategia empresarial familiar Volumen 12, Número 2, junio 2021* , 100334, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100334>.
- Luna, L., Castillo, I., & Romero , F. (2018). La profesionalización como factor determinante para la continuidad de las empresas familiares de nueva creación en México. *Instituto Tecnológico de Orizaba.. Clasificación JEL: M10, M13. , 62 - 73.*
- Martínez, E. (2010). *Empresas Familiares. Reto al destino. Claves para perdurar con éxito.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Masry, J. (2017). Developing Management Skills in Small Family Business for Sustainability. s/n, 1-10.

- Navarro, R., & Tápices, J. (2012). *Génesis del Consejo*. Madrid, España: LID Editorial Empresarial.
- Núñez, C., Grande, T., Moreno, A., & Ortega, R. (2022). Avanzar en el desarrollo de los empleados para aumentar el rendimiento de la empresa familiar. *Relaciones Laborales*. ISSN:0142-5455. 28 de noviembre del 2022, ISSN:0142-5455.
- Olaz, C. (2018). *Guía Práctica para el Diseño y Medición de Competencias Profesionales*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Ortiz, P. (s/n de s/n de 2023). *Gestión Empresarial. Habilidades directivas fundamentales para la gestión de empresas*. obtenido de gestión empresarial. habilidades directivas fundamentales para la gestión de empresas.: <https://edem.eu/las-habilidades-directivas-fundamentales-para-la-gestion-de-empresas/>
- Pacheco, M., & Vizueta, V. (2017). La Filantropía en las empresas familiares del Ecuador. *Revista Científica ECOCIENCIA*. ISSN: 1390-9320, Vol. 4, N°1, febrero 2017, 1- 22.
- Paladino, M. (2020). *De la empresa familiar a la familia empresaria*. Argentina: LID Editorial.
- Pérez, Ó. (16 de julio de 2021). *Las 10 competencias laborales más valoradas por las empresas*. Obtenido de Las 10 competencias laborales más valoradas por las empresas.: <https://blog.peoplenext.com/7-competencias-laborales-muy-valoradas-por-las-empresas#:~:text=Competencias-genericas-trabajo-en-equipo,Gestion-de-tiempo-e-Independencia.>
- Ramadani , V., Memili , E., Palalić , R., & PC Chang, E. (2020). Dirección Estratégica en las Empresas Familiares. *Empresas Familiares Emprendedoras*. 2020: 43–53.Publicado en línea el 10 de julio de 2020. doi: 10.1007/978-3-030-47778-3_3, 43 - 53.
- Ramírez, A. (19 de junio de 2020). *Empresas familiares. importancia de la habilidades gerenciales*. Obtenido de Empresas familiares. importancia de la habilidades gerenciales.: <https://negociosrevista.com/empresas-familiares-importancia-de-la-habilidades-gerenciales/>
- Robleto, V. (217). *El cambio de liderazgo en una empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado. Maestría en Recursos Humanos.
- Sarath, C. (21 de noviembre de 2018). *10 consejos esenciales para administrar una empresa familiar*. Obtenido de 10 consejos esenciales para administrar una empresa familiar.: <https://medium.com/swlh/10-essential-tips-for-running-a-family-business-26d2de61429e>

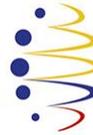
- Serna, G., & Suárez, O. (2021). *La empresa familiar. Estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento*. Bogotá, Colombia: Editorial Temis S.A.
- Silva, R., Coelho, A., Sousa, N., & Quesado, P. (2021). Gestión de empresas familiares: un estudio de caso en la industria del calzado portugués. *J. Abierto Innov. Tecnología Marca. Complejo*. 2021 , 7 (1), 55; <https://doi.org/10.3390/joitmc7010055>, *J. Abierto Innov. Tecnología Marca. Complejo*. 2021 , 7 (1), 55; <https://doi.org/10.3390/joitmc7010055>.
- Somboonvechakarn, C., Taiphapoon, T., Anuntavoranich, P., & Sinthupinyo, S. (2022). Comunicar la innovación y la sostenibilidad en las empresas familiares a través de las sucesiones. *Heliyon* 8 (2022) e11760, <https://pdf.sciencedirectassets.com/313379/1-s2.0-S2405844021X00138/1-s2.0-S2405844022030481/main.pdf?X-Amz-Security-Token=>.
- Soto, F. (2019). *Sucesión Empresarial. Empresas Familiares*. Ciudad de México.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- Tan, D., Sugiarto, S., & Budhijono, F. (2021). Family Business and Risk Management: Perspectives of SMEs Entrepreneurs in Indonesia*. *Jacob Donald TAN, Sugiarto, Fongnawati BUDHIJONO / Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 8 No 5 (2021)* , 0851–0861.
- Velásquez, V., & Ángeles, C. (2015). Importancia del Sistema de Liderazgo en la Empresa Familiar Mexicana. Análisis de Caso: Constructora Veracruz Founding. *Artículo Revista Administración & Finanzas Diciembre 2015 Vol.2 No.5 951-967.*, 951 - 967.
- Vial, I. (2022). *Empresa Familiar y Familia Empresaria. Guía Práctica. Una ayuda para la continuidad de las Familias Empresarias. De la cuna al legado*. Valparaíso: Ediciones Universitarias de Valparaíso



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACION Y AUTORIZACION

Yo, **Larrea Figueroa María José**, con C.C: # **0925595555** autora del trabajo de Componente Práctico de Examen Complexivo: **Las Competencias esenciales para una buena Dirección y Gestión de Empresas Familiares**, previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial**, en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 25 de agosto del 2023

f. _____

Larrea Figueroa, María José

C.C: # 0925595555



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Las Competencias esenciales para una buena Dirección y Gestión de Empresas Familiares.		
AUTOR:	Larrea Figueroa, María José		
REVISOR/TUTOR:	Ing. Paola Traverso Holguín, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.		
UNIDAD/FACULTAD:	Economía y Empresas		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniera Comercial		
FECHA PUBLICACIÓN:	25 de agosto del 2023	No. DE PÁGINAS:	37
ÁREAS TEMÁTICAS:	Administración, Gestión Empresarial.		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Estructura Organizacional, Organigrama, Diagnóstico Organizacional, Procesos.		
RESUMEN:	<p>Las empresas familiares actualmente se han convertido en un el principal motor que mueve las economías a nivel mundial, donde la estructura empresarial es el campo más numeroso a nivel global. El presente documento expone la importancia de las empresas familiares, la gestión, el desarrollo, pero sobre todo la importancia de una buena dirección y gestión en el campo empresarial. El objetivo principal del tema es determinar las Competencias esenciales para una buena Dirección y Gestión de Empresas Familiares. Luego de una revisión bibliográfica, se ha detectado que es vital que una persona que esté al mando de una empresa, se consolide y fortalezca en la práctica como administrador en potencia. El diseño de investigación de este documento corresponde a un modelo no experimental cuya característica es el análisis bibliográfico documental, de tipo descriptivo. Las bases revisadas para el desarrollo de este documento exponen que las competencias esenciales soportan los procesos claves de toda empresa, porque estas generan valor y se constituyen como verdadera esencia de éxito y capacidad empresarial. En otras palabras, las empresas familiares están llamadas a desarrollar la capacidad de seleccionar los perfiles idóneos de dirección bajo criterios de competencias esenciales, así como la gestión del intelecto humano o profesional en beneficio de los objetivos y metas organizacionales, para poder decir que han alcanzado el éxito. Finalmente, la principal conclusión es que las competencias esenciales agregan valor e influyen directamente en la competitividad. Conocer y establecer las competencias en materia de gestión empresarial, ofrece la posibilidad de planificar y controlar las áreas principales de la organización desde un esquema eficiente y profesional.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR:	Teléfono: +593-999999999	E-mail: maria.larrea@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Econ. Lucía Pico Versoza.		
	Teléfono: +593-4- 3804600		
	E-mail: lucia.pico@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			