



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

TEMA:

**Revisión documental sobre la cultura organizacional en
empresas familiares**

AUTORA:

Cabrera Olivares María Lissette

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciatura en Trabajo Social**

TUTORA:

Lcda. León Nevárez Roxana del Rocío, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

04 de septiembre del 2025



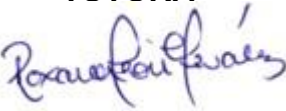
UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación **Revisión documental sobre la cultura organizacional en empresas familiares** fue realizado en su totalidad por **Cabrera Olivares María Lissette**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado/a en Trabajo Social**.

TUTORA

f. 

Lic. León Nevárez Roxana, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. 

Lic. Vilma St. Omer Navarro, PhD.

Guayaquil, a los cuatro días del mes de septiembre del año 2025



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Cabrera Olivares María Lissette**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Revisión documental sobre la cultura organizacional en empresas familiares** previo a la obtención del título de **Licenciada en Trabajo Social**, 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, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los cuatro días del mes de septiembre del año 2025

LA AUTORA

f. Lissette Cabrera O.

Cabrera Olivares María Lissette



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL
AUTORIZACIÓN

Yo, **Cabrera Olivares María Lissette**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Revisión documental sobre la cultura organizacional en empresas familiares**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los cuatro días del mes de septiembre del año 2025

LA AUTORA:

Lissette Cabrera O.

f. _____

Cabrera Olivares María Lissette

REPORTE COMPILATIO



Firma de Estudiante

f. Lissette Cabrera O.
Cabrera Olivares María Lissette

Firma de Docentes

f. Roxana León Nevárez
Roxana León Nevárez, Mgs.
TUTORA

f. Christopher Muñoz Sánchez
Christopher Muñoz Sánchez, Mgs.
COORDINADOR UIC A-2025

AGRADECIMIENTO

A Dios, por concederme la sabiduría, la inteligencia y la fortaleza necesarias para culminar con éxito esta investigación, guiando cada paso de mi camino y brindándome la serenidad para superar los desafíos.

A mis padres e hijos, por su amor incondicional, comprensión y apoyo constante. Gracias por darme el tiempo, el espacio y la motivación para avanzar en cada etapa de este proceso académico.

A mis docentes, por su orientación, compromiso y entrega en mi formación profesional. Su guía ha sido fundamental para el desarrollo de esta investigación y para mi crecimiento personal y académico

DEDICATORIA

A Dios, fuente de sabiduría y fortaleza, por iluminar mi mente y mi camino en los momentos de duda, por darme la inteligencia, la paciencia y la fe necesaria para no rendirme. Por siempre acompañarme en todo momento y superar mis expectativas con amor inagotable y con sus promesas. Sin su guía, este logro no habría sido posible.

Mis padres agradecerles, por su amor infinito, por enseñarme el valor del esfuerzo, la responsabilidad y la importancia de luchar por mis sueños. Gracias por ser mi ejemplo y mi refugio incondicional.

A mis hijos, mi razón de ser y mi mayor motivación. Gracias por su comprensión, por su ternura y por acompañarme con amor en cada etapa de este proceso. Este logro también es de ustedes, porque me dieron la fuerza para seguir adelante cuando el cansancio quiso detenerme.

Y a todos quienes creyeron en mí, incluso cuando yo dudaba, gracias por ser parte de este camino que hoy culmina con orgullo y gratitud.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. 

Lic. Roxana León Nevárez Mgs.

TUTORA

f. 

Lic. Vilma St. Omer Navarro, PhD.

DIRECTORA DE CARRERA

f. 

LIC. Christopher Muñoz Sánchez, Mgs.

COORDINADORA DEL ÁREA

f. 

Lic. Julio Beccar Varela

DOCENTE Oponente

ACTA DE CALIFICACIÓN



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD SISTEMA DE EDUCACION A DISTANCIA. (Cod. 34)
CARRERA TRABAJO SOCIAL (R). (Cod. 435)
PERIODO A-2025 (Cod. 13221)

ACTA DE TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE TITULACIÓN

El Tribunal de Sustentación ha escuchado y evaluado el Trabajo de Titulación denominado "REVISIÓN DOCUMENTAL SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES", elaborado por el/la estudiante MARIA LISSETTE CABRERA OLIVARES, obteniendo el siguiente resultado:

Nombre del Docente-tutor	Nombres de los miembros del Tribunal de sustentación		
ROXANA DEL ROCIO LEON NEVAREZ	VILMA NOEMI ST.OMER NAVARRO	CHRISTOPHER FERNANDO MUÑOZ SANCHEZ	JULIO MARIA BECCAR VARELA
Etapas de ejecución del proceso e Informe final			
10 / 10	10.00 / 10	9.50 / 10	9.50 / 10
	Total: 30 %	Total: 30 %	Total: 40 %
Parcial: 50 %	Parcial: 50 %		
Nota final ponderada del trabajo de título: 9.83 /10			

Para constancia de lo actuado, el (la) Coordinador(a) de Titulación lo certifica.

Coordinador(a) de Titulación

ÍNDICE

ÍNDICE.....	X
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
RESUMEN.....	XV
ABSTRACT.....	XVI
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1. Antecedentes.....	4
1.2. Definición del Problema de Investigación.....	7
1.3. Preguntas de Investigación.....	9
1.3.1. Pregunta general	9
1.3.2. Preguntas específicas.....	9
1.4. Objetivos.....	10
1.4.1. Objetivo General	10
1.4.2. Objetivos específicos	10
1.5. Justificación	10
CAPÍTULO II: MARCOS REFERENCIALES.....	12
2.1. Marco teórico	12
2.1.1. Teoría de Edgar Schein	12
2.1.2. Teoría de los sistemas sociales de Luhmann.....	13
2.1.3. Teoría de Cameron y Quinn	14
2.2. Referentes conceptuales.....	17
2.2.1. Cultura organizacional.....	17
2.2.2. Filosofía organizacional y valores familiares	24

2.2.3.	Estructura organizacional	29
2.2.4.	Dinámica familiar y relaciones interpersonales	34
2.3.	Referente normativo	37
2.4.	Referente Estratégico	39
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN		41
3.1.	Enfoque de investigación	41
3.2.	Tipo de investigación	41
3.3.	Nivel de investigación	41
3.4.	Método de investigación	42
3.5.	Universo, muestra y muestreo	42
3.5.1.	Muestra	43
3.5.2.	Muestreo	43
3.6.	Formas de recolección de la información	43
3.7.	Formas de análisis de la Información	44
3.8.	Categorías y subcategorías de estudio	44
3.8.1.	Filosofía organizacional y valores familiares	44
3.8.2.	Estructura organizacional	44
3.8.3.	Dinámica familiar y relaciones interpersonales	45
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		46
4.1.	Análisis de los resultados de la investigación	46
4.1.1.	Describir los elementos filosóficos que caracterizan a las empresas familiares	46
4.1.3.	Explicar las dinámicas internas que caracterizan a las empresas familiares	54
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES		59

5.1.	Conclusiones generales	59
5.2.	Recomendaciones generales	60
	REFERENCIAS	61
	Anexos.....	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Elementos filosóficos identificados y su funcionalidad organizacional	49
Tabla 2 Dinámicas internas: patrones, palancas y riesgos	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Elementos filosóficos más citados	50
Figura 2 Distribución relativa de énfasis en los estudios revisados	52
Figura 3 Diagrama conceptual integrador	58

RESUMEN

El estudio estuvo orientado al análisis de la cultura organizacional en las empresas familiares, por lo cual se destacaron los fundamentos filosóficos, la forma en que se distribuye la estructura interna y las dinámicas propias que influyen en el funcionamiento de las empresas familiares. Por ello, el propósito principal de esta investigación fue analizar la cultura organizacional a través de fuentes documentales, enfoques teóricos y hallazgos relevantes sobre empresas familiares. En este estudio se aplicó un enfoque cualitativo, de carácter documental. El muestreo fue de tipo no probabilístico por criterios, considerando como criterios de inclusión: pertinencia temática, rigor académico, actualidad (últimos 10 años), y disponibilidad en acceso abierto. La cultura organizacional en las empresas familiares se sustenta en una identidad que fusiona valores familiares y empresariales con una visión intergeneracional. La estructura organizacional evoluciona desde un modelo informal y centrado en el fundador hacia una formalización y profesionalización. Las dinámicas internas destacan la importancia de una comunicación intergeneracional efectiva, el liderazgo transformacional y mecanismos formales para gestionar conflictos y sucesión. Se concluyó que la filosofía organizacional fusiona valores familiares y empresariales con visión intergeneracional, creando ventaja competitiva. La estructura evoluciona hacia formalización equilibrada para preservar agilidad y control.

Palabras clave: Valores familiares, Responsabilidad social, Ética empresarial, Valores organizacionales, Trabajo en equipo, Liderazgo organizacional.

ABSTRACT

The study focused on the analysis of organizational culture in family businesses, highlighting the philosophical foundations, the distribution of the internal structure, and the dynamics that influence the functioning of family businesses. Therefore, the main purpose of this research was to analyze organizational culture through documentary sources, theoretical approaches, and relevant findings on family businesses. This study applied a qualitative, documentary approach. The sampling was non-probabilistic, based on criteria, considering inclusion criteria such as thematic relevance, academic rigor, relevance (within the last 10 years), and open access availability. Organizational culture in family businesses is based on an identity that fuses family and business values with an intergenerational vision. The organizational structure is evolving from an informal, founder-centered model to one that is formalized and professionalized. Internal dynamics highlight the importance of effective intergenerational communication, transformational leadership, and formal mechanisms for managing conflict and succession. It was concluded that the organizational philosophy merges family and business values with an intergenerational vision, creating a competitive advantage. The structure is evolving toward balanced formalization to maintain agility and control.

Keywords: Family values, social responsibility, Business ethics, Organizational values, Teamwork, Organizational leadership.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito la recopilación y análisis de la cultura organizacional en empresas familiares, con el objetivo de comprender sus dinámicas que se desarrollan dentro de este tipo de empresas y su influencia en la sostenibilidad del negocio. Por ello, abordar la temática de estudio desde una perspectiva integradora permitirá contribuir al fortalecimiento del conocimiento sobre estas organizaciones, identificando estrategias que promuevan una cultura organizacional adaptativa, cohesionada y orientada a resultados.

Por ello, la importancia de este estudio radica en que, las empresas familiares son un elemento esencial en la economía de los países, no solo por su habilidad para crear puestos de trabajo e impulsar el comercio, sino también por su capacidad de resistir crisis económicas y su papel en la transferencia de valores empresariales de una generación a otra. De acuerdo con cifras de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), estas organizaciones representan entre el 70% y 90% del total global de entidades, destacando por su aporte a la estabilidad económica y social (Pazmiño, 2019).

La presente investigación se encuentra estructurada con base a los siguientes capítulos:

Capítulo I: En este se aborda el planteamiento del problema, principales antecedentes preguntas de investigación y la justificación del desarrollo de este estudio.

Capítulo II: Se aborda el referente teórico, conceptual y normativo de la investigación.

Capítulo III: En este apartado se presenta la metodología de la investigación, desarrollando el enfoque, tipo y nivel; así también se establece el método de estudio, la población y muestra

Capítulo IV: Se desarrollan y presentan los principales resultados de investigación, así como sus respectivos análisis.

Capítulo V: Se establecen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Finalmente, se enlistan las referencias bibliográficas utilizadas en la investigación. De igual forma, se adjuntan los principales anexos del estudio como soporte del desarrollo de este.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

La investigación se orienta al análisis de la cultura organizacional en las empresas familiares, por lo cual se destaca sus fundamentos filosóficos, la forma en que se distribuye su estructura interna y las dinámicas propias que influyen en su funcionamiento. Por consiguiente, esto permitirá valorar cómo estos aspectos inciden en la sostenibilidad y crecimiento de las empresas familiares.

En la investigación titulada "Cultura organizacional en empresas familiares: impacto en la sostenibilidad organizacional" realizada por Gómez y Ortega (2021) en México, se aplicó un enfoque cuantitativo, utilizando encuestas estructuradas a 180 empleados de 20 empresas familiares. La técnica fue el análisis estadístico descriptivo y de regresión lineal. Los resultados mostraron que un 74% de los encuestados perciben una cultura organizacional con fuerte influencia de valores familiares, lo cual favorece el compromiso, pero limita la innovación. Se concluye que la cultura organizacional es determinante para la permanencia de las empresas familiares, pero requiere equilibrio entre tradición e innovación para sostenerse a largo plazo.

De acuerdo con la Asociación Interamericana de Contabilidad, existe un aproximado del 86% de las empresas ecuatorianas que son de tipo familiar y que operan bajo esa línea de comercio, cifras que se basan en que hay 47.019 empresas en el Ecuador que son familiares y se han registrado un total de 54.702 compañías según lo indica la Superintendencia de Compañías del Ecuador (Asociación Interamericana de Contabilidad, 2022).

En el estudio "Relación entre cultura organizacional y desempeño en empresas familiares del sector comercial de Quito", realizado por Paredes y Salazar (2022), se empleó un diseño cuantitativo correlacional, aplicando encuestas a 150 trabajadores de 10 empresas familiares. Como técnica se utilizó el análisis de correlación de Pearson. Los resultados evidenciaron que el 68% de los trabajadores perciben una cultura orientada al liderazgo autoritario y bajo reconocimiento laboral. Se concluyó que existe una correlación moderada y significativa entre una cultura organizacional participativa y un mayor nivel de desempeño individual y colectivo.

En el estudio "Dinámicas culturales en empresas rurales de la región costa del Ecuador", Méndez (2022) utilizó una metodología etnográfica con observación participativa y entrevistas a trabajadores agrícolas. Se identificó que las empresas familiares mantienen estructuras jerárquicas informales, basadas en vínculos netamente familiares. El autor concluye que la cultura organizacional en contextos rurales está fuertemente condicionada por tradiciones locales, lo que influye en la forma de liderazgo, resolución de conflictos y toma de decisiones.

López (2021), quien en su investigación "Cultura organizacional en empresas familiares agrícolas del cantón Vinces", aplicó un enfoque cualitativo mediante entrevistas semiestructuradas a líderes de 10 empresas familiares. En este estudio, los hallazgos revelaron que la informalidad en la gestión, la centralización del poder y la transmisión oral de conocimientos son prácticas comunes. El investigador concluyó que la cultura organizacional en estas empresas responde a patrones tradicionales que dificultan la innovación y la adaptabilidad ante el cambio generacional.

En la investigación de Guillén & García (2025) titulada “Cultura organizacional de las empresas familiares del Cantón Portoviejo”, destaca que la cultura organizacional en las empresas familiares es un factor primordial para la sostenibilidad y el rendimiento óptimo a largo plazo, puesto que ayuda a evitar y confrontar los conflictos internos, de esta manera se puede facilitar las adaptaciones a nuevos mercados que sean más dinámicos y competitivos. Además, hace hincapié en que las empresas en el estado ecuatoriano mayormente son MIPYME (Micro, Pequeña y Mediana Empresa) con un gran porcentaje de empresas familiares. No obstante, la cultura organizacional es la que afecta e influye de manera directa en la gestión de la sucesión en la empresa familiar, siendo de suma importancia para poder desarrollar y aplicar estrategias competitivas y asertivas que permitan asegurar de manera constante la continuidad de la empresa familiar frente a los diversos cambios que se presenten en el mercado competitivo.

De acuerdo con Guillén & García (2025), en su estudio “Cultura organizacional de las empresas familiares del Cantón Portoviejo”, encuestó a 368 representantes de empresas familiares, donde, por medio del enfoque multivalente, pudo identificar patrones y correlaciones entre la dimensión de la cultura organizacional y la gestión empresarial familiar.

La investigación "Diagnóstico de la cultura organizacional en empresas familiares y su influencia en la retención del talento humano", realizada por Zambrano y Torres (2023), utilizó un enfoque mixto, aplicando encuestas a 120 empleados y entrevistas semiestructuradas a 10 gerentes. Mediante análisis estadístico descriptivo y categorización cualitativa, se identificó que el 62% de los trabajadores considera que la cultura organizacional está poco

estructurada, es decir, no hay una base clara ni sólida sobre normas, valores, creencias, comportamientos, formas de comunicación o procedimientos organizacionales. Por lo tanto, concluyó que, la cultura organizacional no está bien definida ni organizada. En la investigación sobre “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en empresas familiares de Manabí”, se aplicó un diseño cuantitativo con encuestas tipo Likert. El estudio demostró que la cultura organizacional basada en la confianza y el respeto mutuo tiene una correlación significativa con el compromiso laboral. Concluyendo que, una cultura sólida contribuye a mejorar el clima organizacional y la productividad de una empresa (Paredes & Zambrano, 2020).

En otro estudio, titulado “Cultura organizacional y sostenibilidad en empresas agroindustriales familiares en el litoral ecuatoriano”, en el cual se empleó una metodología mixta, combinando entrevistas con análisis documental. Entre los hallazgos más relevantes se señala que las empresas con cultura organizacional orientada a la innovación presentan mejores indicadores de permanencia en el mercado. La investigación concluye que fortalecer la cultura interna es clave para garantizar la sostenibilidad en entornos rurales (Rodríguez et al., 2021).

1.2. Definición del Problema de Investigación

En ciudades como Guayaquil, numerosas empresas familiares constituyen un soporte vital para la economía local; cerca del 86% de las compañías son de carácter familiar (López & Quintero, 2020). Esto implica que numerosas empresas a nivel local son de propiedad o están administradas por familias. Además, este tipo de empresas se topan con retos

vinculados a su cultura organizativa, tales como la administración, informalidad, ausencia de comunicación transparente, liderazgo centralizado y resistencia al cambio. Estos elementos pueden dificultar el proceso de decisión estratégica e impactar en el ambiente de trabajo y la dedicación del personal (Gómez et al., 2021).

En la actualidad, existen empresas familiares con conflictos internos, una reducción en la productividad y una pérdida de competitividad ante otras empresas más organizadas. Adicionalmente, una cultura empresarial que no se enfoca en la innovación y el aprendizaje organizacional, podría provocar demoras en su adaptación al fluctuante ambiente del mercado (Vargas & Ruiz, 2022). En el largo y mediano plazo, esto podría resultar en la extinción de algunas de estas entidades o en su adquisición por empresas de mayor envergadura.

Por ello, bajo este contexto, resulta importante y necesario analizar la cultura de la organización mediante fuentes documentales, teorías pertinentes y pruebas empíricas que faciliten una correcta caracterización de estos sistemas de negocio. Este estudio es esencial para entender el funcionamiento de las empresas familiares. Por lo tanto, es importante elaborar un estudio académico que no solo delimite, sino que también haga una reflexión crítica sobre la cultura organizacional en este contexto de producción particular.

Por consiguiente, es esencial investigar la cultura organizacional en empresas familiares, puesto que esta ciudad es un centro económico importante para Ecuador, siendo estas empresas la mayoría de la base empresarial local y un motor fundamental para el crecimiento social y

económico. Esta ciudad tiene rasgos únicos que vuelven singular su entorno de negocios, como su localización estratégica como puerto mayor del país, lo cual promueve un ambiente empresarial activo y expuesto a influencias internacionales. Asimismo, su cultura local, caracterizada por tradiciones familiares enraizadas y estilos de gestión informales, impacta directamente en la manera en que se estructuran y funcionan estas empresas.

Por lo tanto, el análisis de este fenómeno posibilita una mejor comprensión de las dinámicas características del contexto, lo que hace más sencillo formular estrategias y políticas adaptadas para impulsar la modernización y el fortalecimiento de las compañías familiares en esta región concreta.

1.3. Preguntas de Investigación

1.3.1. Pregunta general

- ¿De qué manera se manifiesta la cultura organizacional en las empresas familiares, según fuentes documentales, enfoques teóricos y hallazgos relevantes?

1.3.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los elementos filosóficos que definen la identidad de las empresas familiares?
- ¿Cómo está organizada la estructura interna en las empresas familiares?
- ¿Cuál es la dinámica interna que predomina en las empresas familiares?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

- Analizar la cultura organizacional a través de fuentes documentales, enfoques teóricos y hallazgos relevantes sobre empresas familiares.

1.4.2. Objetivos específicos

- Describir los elementos filosóficos que caracterizan a las empresas familiares.
- Identificar la estructura organizacional interna de las empresas familiares.
- Explicar las dinámicas internas que caracterizan a las empresas familiares.

1.5. Justificación

La investigación de la cultura en empresas familiares facilita la comprensión de los elementos que influyen en su operación interna, toma de decisiones y sostenibilidad. Esta temática es pertinente para aquellos que han desarrollado o cooperado en entornos organizativos familiares, ya que estos contextos a menudo fusionan lazos emocionales con procesos de negocio, creando dinámicas singulares y complejas (González & Pérez, 2020). Investigar estas dinámicas es vital para detectar buenas prácticas y posibilidades de optimización en su administración interna.

Desde el punto de vista académico, el estudio de la cultura organizacional en empresas familiares ayuda a consolidar el conocimiento en el área de la administración, la sociología de las organizaciones y la

administración estratégica. Investigaciones actuales subrayan la importancia de explorar en profundidad las características culturales de las empresas familiares en América Latina, ya que su estructura y gobernanza varían considerablemente de las empresas no familiares (Camacho, 2021). Esta investigación tiene como objetivo analizar información de diversas fuentes documentales para obtener una comprensión profunda y sistemática de la cultura organizacional en las empresas familiares en el escenario ecuatoriano.

Entender la estructura de la cultura corporativa en estas empresas impulsa la intervención profesional desde perspectivas más contextualizadas y eficaces. La bibliografía señala que el éxito en la administración del cambio, la innovación y la sucesión en empresas familiares se basa, en gran parte, en una cultura organizacional sólida, flexible y compartida (Valdés & Morales, 2022). Así pues, este estudio se utilizará como fundamento para sugerir estrategias de intervención profesional en asesoramiento, gestión u organización.

Dentro del contexto social, es importante destacar que las empresas familiares constituyen una parte significativa del conjunto empresarial en Ecuador, creando puestos de trabajo y aportando al crecimiento económico de la región. No obstante, muchas se encuentran con conflictos de generación en generación, desorganización interna o falta de políticas culturales claras. El análisis técnico y académico de su cultura organizacional permite proporcionar directrices que potencien su competitividad, sostenibilidad y contribución social (Castillo et al., 2023). Este saber no solo favorece a las empresas analizadas, sino también a sus empleados, comunidades y sectores relacionados.

CAPÍTULO II: MARCOS REFERENCIALES

2.1. Marco teórico

2.1.1. Teoría de Edgar Schein

La teoría de Edgar Schein, mencionan que la cultura organizacional es un patrón de supuestos que son compartidos y aprendidos por las personas a medida que van solucionando los problemas o se vayan adaptando a las circunstancias (Pedraza et al., 2019). Por tanto, estos supuestos son enseñados a los nuevos miembros que ingresan a la empresa de las cosas esenciales como; la forma de percibir y pensar dentro de la organización. Sin embargo, Schein señala tres niveles que son; manifestaciones visibles, valores adaptados y supuestos básicos.

Las manifestaciones visibles de la cultura organizacional, también conocidas como artefactos, son elementos tangibles como el lenguaje, los símbolos, los rituales, la estructura física o la vestimenta. Aunque son fácilmente observables, proporcionan únicamente una comprensión superficial de la cultura organizacional. En cambio, los valores adoptados representan las normas y creencias compartidas que orientan el comportamiento esperado de los miembros de la organización; estos valores pueden ser modificables y, por tanto, influyen en la evolución de la cultura organizacional. Por último, los supuestos básicos conforman el núcleo de la cultura. Son creencias profundamente arraigadas, inconscientes y difíciles de identificar o transformar, pero que impactan de manera significativa en las acciones y decisiones dentro de la organización (Pedraza et al., 2019).

Por tanto, la teoría de Schein se relaciona con la cultura organizacional, dado que se plantea una cultura organizacional basados en supuestos

básicos, los valores adaptados y las manifestaciones visibles, pero esta teoría se puede aplicar a cualquier tipo de organización, no específicamente a las empresas familiares.

En las empresas familiares, lo que respecta a la cultura organizacional no se construye solamente con la resolución de problemas o la adaptación del entorno, influye lo que son los factores laborales, el sentido de pertinencia hacia la empresa y la visión misma, por ende, la teoría de Schein se relaciona más con la organización para las empresas en general, no específicamente para empresas familiares.

2.1.2. Teoría de los sistemas sociales de Luhmann

Esta teoría es una de las aportaciones importantes y relevantes en lo que respecta a la sociología contemporánea, dado que la sociedad es un sistema complejo que está sujeto a diversos subsistemas diferentes que se van organizando y se van comunicando de manera interna para poder controlar los límites tanto lo operativo como los de su entorno (Arriaga, 2019).

Además, la teoría de los sistemas comprende principios fundamentales que se encargan de producir y reproducir la comunicación que va relacionado en el sistema social, uno de los principios fundamentales es la diferenciación, la misma que distingue tres tipos de sistemas que son las interacciones, la organización y la sociedad cada uno de estos tipos tiene su propia lógica y no se reduce hacia los demás (Ortiz, 2016).

Otro de los principios fundamentales es la complejidad, el sistema o el entorno y la comunicación, por lo que menciona Luhmann un sistema de comunicación cerrado produce una comunicación con otra comunicación, y es

una operación básica dentro de todas las empresas. Por otro lado, el entorno puede trazar un límite que puede distinguir y que permite a los empleados trabajar de manera autónoma dentro de la empresa (López, 2019).

La teoría de los sistemas sociales alberga relación con el sistema complejo de comunicación y con los diversos subsistemas que son interacción, organización y sociedad, teniendo como propósito inicial el funcionamiento sistémico y la comunicación abierta con los sistemas, pero no aborda directamente relación con la cultura organizacional de empresas familiares.

2.1.3. Teoría de Cameron y Quinn

Esta teoría propone que hay diversos tipos de cultura organizacional como; la cultura de clan, adohocracia, mercado y de jerarquía, cada una de estas tienen características y prioridades que son diferentes, por lo que, la teoría de Cameron y Quinn es usado para analizar, diagnosticar y desarrollar la cultura organizacional que haya sido aplicado a diversos lugares, esto se asemejan y se adaptan de acuerdo al tipo de organización y la cultura organizacional (Ubillús, 2020).

Por ello, a continuación, se presenta cada tipo de cultura organizacional según el modelo de Cameron y Quinn (1999), basado en el Modelo de Valores Competitivos (Competing Values Framework):

- **Cultura de clan:** Se caracteriza por un ambiente organizacional colaborativo y familiar, donde se prioriza el trabajo en equipo, el compromiso y el desarrollo personal. Las organizaciones con esta cultura funcionan como una comunidad en la que los líderes actúan

como mentores o figuras parentales. Los valores fundamentales incluyen la lealtad, la participación y el sentido de pertenencia. Los elementos más representativos son la comunicación abierta, el apoyo emocional y el fomento del crecimiento del personal. Este tipo de cultura es común en organizaciones pequeñas o familiares, donde el éxito se mide en función del desarrollo humano y la cohesión interna.

- **Cultura de adhocracia:** Esta se enfoca en la innovación, la creatividad y la adaptabilidad. Es común en entornos dinámicos y cambiantes, como empresas tecnológicas o startups. Las organizaciones con este tipo de cultura promueven el riesgo, el pensamiento disruptivo y la experimentación. Sus líderes son visionarios y fomentan la iniciativa individual. Los elementos clave son la flexibilidad, la orientación hacia el futuro, y la búsqueda constante de nuevas oportunidades. Se clasifica como una cultura orientada al cambio y al crecimiento externo, y el éxito se mide por la capacidad de innovación y la vanguardia competitiva.
- **Cultura de mercado:** Esta se centra en los resultados, la competencia y el logro de objetivos. Las organizaciones con este enfoque tienen una fuerte orientación hacia el entorno externo y buscan posicionarse de forma dominante en su industria. Se valora la productividad, la eficiencia, la rentabilidad y la obtención de metas específicas. Los líderes son exigentes y orientados al rendimiento, y las relaciones suelen ser contractuales más que personales. Los elementos claves incluyen la planificación estratégica, el cumplimiento de metas y la

medición de resultados. Esta cultura se clasifica como controlada externamente y competitiva.

- **Cultura de jerarquía:** Se basa en la estabilidad, el orden y el control. Es común en organizaciones gubernamentales, instituciones educativas o grandes corporaciones. Funciona con estructuras formales, normas claras, procedimientos estandarizados y niveles bien definidos de autoridad. Los líderes son coordinadores y supervisores que velan por la eficiencia operativa y la consistencia. Sus elementos característicos incluyen manuales de procedimientos, control interno, burocracia y responsabilidad funcional. Esta cultura se clasifica como controlada internamente, enfocada en la eficiencia y la reducción del caos mediante reglas (Cameron & Quinn 2011).

Por lo tanto, los enfoques propuestos por Cameron y Quinn fueron analizados y usado ampliamente en el diagnóstico institucional, también, se usaron en la parte educativa y empresarial con la finalidad de identificar las fortalezas y las diversas áreas de mejora en lo que respecta a la gestión organizacional (Ojeda et al., 2019).

La teoría de Cameron y Quinn es la que mayormente tiene relación directa con la cultura organizacional y con las empresas familiares, porque ofrece una tipología muy clara, la cual, permite identificar y clasificar el tipo de cultura que es predominante en la empresa familiar, de esta forma detectar áreas de mejoras para fortalecer la gestión.

Las empresas familiares se alinean con la teoría de la cultura de clan porque priorizan la lealtad, el sentido de pertinencia, la comunicación que es esencial en cualquier empresa y el vínculo cercano de los miembros, estos

valores se relacionan con el carácter comunitario, pero existen otras tipologías de la teoría que también se relacionan.

La utilidad de la teoría de Cameron y Quinn radica en que no solo describe, también permite diagnosticar la cultura y diseñar estrategias de cambio, esto es muy importante para las empresas familiares que de manera frecuente se enfrentan al equilibrio y la tradición elementos que se conservan parte de la cultura del clan, pero también incorporan prácticas de mercado y de jerarquía para obtener mayor competitividad.

2.2. Referentes conceptuales

2.2.1. Cultura organizacional

La cultura organización se entiende por el conjunto de valores, normas, creencias, costumbres y formas de interacción de las personas que comparten hacia un grupo de personas y que se guían por el comportamiento dentro de la misma (Gil et al., 2022). La cultura organizacional busca de cierta manera explicar los diversos elementos que influyen en la dinámica interna de la organización, así como; la toma de decisiones, la productividad, la competitividad y la capacidad de poder adaptarse al cambio de las empresas.

Más allá de ser elementos de simples características, la cultura organizacional responde como el principal motor de la empresa, permeando cada conjunto y aspecto de funcionamiento de la empresa. Por lo tanto, no solo define lo que hace la empresa, también como se lo hace, y esto se manifiesta en la forma que se comunican los empleados, la forma de resolver conflictos, el impacto moral de los empleados y la capacidad de alcanzar las metas de la empresa (Arciniega, 2021).

Los elementos de la cultura organizacional según Mena (2020) son; valores y creencias, normas y reglas, símbolos, ámbito físico, socialización, lenguaje, clima organizacional entre otros. Estos elementos de la cultura organizacional influyen de manera directa en el comportamiento, la productividad y la satisfacción de los miembros colaboradores de la empresa.

Valores Organizacionales

De acuerdo con Rueda & De Campos (2020) son principios que se van orientando hacia el comportamiento, a las decisiones y a la cultura organizacional de la empresa, principios que van constituyendo la moral y la ética como guía para las interacciones tanto internas como externas. Los valores organizacionales son claros y van alineados con la misión y visión de la empresa.

Honestidad

La honestidad de acuerdo con Bonilla et al (2021) definen la honestidad como el valor intelectual en las labores de la institución, es decir, lo asemejan como el valor de la calidad humana. Siendo los sinónimos de verdad, transparencia y sinceridad los valores que acompañan al término.

Por otro lado, la honestidad es definida como la persona que busca con empeño y persistencia la rectitud, la honradez, lo razonable y lo justo, estos valores hacen que las personas no deseen o alberguen deseos de aprovechamiento de confianza o del desconocimiento de los demás (Pino, 2019).

Respeto

El respeto es el valor que se gana y es similar a los valores de la consideración y el reconocimiento, por ende, el valor del respeto es uno de los valores fundamentales del ser humano. Las personas que reconocen el valor de otras personas llevan consigo la moral social al tener respeto por las demás de personas. Lawrence en su teoría del desarrollo moral hace mención que el respeto enfatiza, aprendiendo y evoluciona por medio de etapas de un juicio ético que se va adquiriendo con la experiencia (Palomo, 2019).

También, el respeto es definido como la moralidad que incluye dentro de cada personal para respetar los valores, creencias y actitudes de las demás personas, esto haciendo que el valor sea un valor primordial dentro del desarrollo social del ser humano. Por otro lado, muchas veces el valor del respeto se basa en las normas de la sociedad y la base de convivencia social (Linde, 2020).

Lealtad

La lealtad es uno de los comportamientos que van emergiendo de los factores cognitivos, de las actitudes y de la confianza que se genere hacia una marca, generando en los compradores un comportamiento de repetición de compras, por tanto, hay compradores que son tan leales a la marca que la recomienda y están al tanto de las novedades (Cristancho & Cancino, 2023).

Sin embargo, Páramo (2020) define que la lealtad como valor de fidelidad de una persona hacia otra, es la confianza y respeto que se ha generado por medio del vínculo de experiencias compartidas. Pero la lealtad no solo es definida como un valor de amistad, también es definida, como una

de las actitudes favorables que se combina con el comportamiento, fortaleciendo el vínculo con la marca, creando un lazo entre cliente y empresa.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo dentro de una empresa es definido como el proceso de manera compleja donde intervienen varias personas de diversas áreas y disciplinas que se reúnen para compartir conocimientos, destrezas, habilidades y experiencias para formar una mejora en la calidad de atención o de trabajo que realizan (Cervantes et al., 2020).

Por otro lado, el trabajo en equipo se define como la coordinación y colaboración entre un grupo de personas con habilidades que se reúnen para complementar y avanzar hacia un logro o meta establecida, cada esfuerzo individual se potencia con la unión del equipo de trabajo alcanzando resultados superiores a los que se obtendrían de manera individual (Alvarado et al., 2025).

Normas y prácticas compartidas

Las normas y prácticas compartidas son un conjunto de leyes o reglas conformadas por expectativas y comportamientos que son aceptados por un grupo de personas o la sociedad. Las normas pueden ser de manera formales, es decir, escritas o informales, no escritas como una costumbre, dichas normas o prácticas son esenciales para regular la interacción social que esta promueve en la unión grupal para mantener el orden (Hadjielias et al., 2025).

Sin embargo, las normas compartidas se refieren al conjunto de pautas y de comportamientos estrechamente relacionados con la sociedad que han

sido establecidas por una comunidad, un grupo de persona o la misma sociedad. Las normas buscan el respeto que deben existir entre las personas, de esta manera, se promueve un excelente trato y una vida de armonía dentro de la sociedad (McAdam et al., 2024).

Símbolos y rituales (Celebraciones, lenguaje interno, insignias familiares)

Los símbolos organizacionales son aquellos objetos o artefactos que representan los valores o las normas compartidas y estos símbolos ayudan a reflejar los aspectos culturales y a generar respuestas emocionales en las personas. Además, pueden guiar comportamientos internos y permite a estructurar experiencias en los clientes. La comunicación es importante dentro del símbolo organizacional, puesto que, sirve para informar las realidades complejas y a su vez las controversiales (Panda & Gupta, 2020).

Sin embargo, los rituales corporativos tienen actividades que son repetitivas, mismas que ayudan a reforzar la unidad del grupo y a reconstruir la identidad colectiva del trabajo en equipo. Además, estos rituales señalan un compromiso con todos los miembros del equipo, compromiso que va de acuerdo a la conformidad del ritual, solo cuando es observada, por ende, permiten que los valores y la normas se transmitan (Pino, 2019).

Por otro lado, el lenguaje y los mitos internos son una forma de jerga organizacional y de relatos del cómo hacer las cosas dentro de la organización, de esa manera, se van fortaleciendo las normas tácticas de la empresa. Especialmente en las empresas familiares donde las historias del fundador de la empresa abundan, historia que recorre desde el primer cliente

hasta seguir una secuencia. También, se llenan de anécdotas inesperadas, experiencias, decisiones claves que se valoran para incluir en las pautas del comportamiento del cliente (Islam & Zyphur, 2020).

La tradición generacional es una transmisión de los valores de tipo familiar, y va desde los rituales como las celebraciones por aniversario de fundación, boda de plata, de oro, cumpleaños, fechas especiales que representen para la empresa y los símbolos que vienen a ser como la insignia de la empresa, el apellido del fundador, la marca, estas tradiciones se van transmitiendo de manera vertical como una cultura organizacional (Arciniega, 2021).

Liderazgo organizacional

El liderazgo organizacional es la habilidad nata que tiene una persona al poder influir en lo demás, el guiar a un grupo de personas dentro de una empresa o de una organización para conseguir la meta deseada o los objetivos propuestos, hace que el líder fomente un ambiente laboral de trabajo colaborativo y motivador (Fuentes et al., 2021). Por ende, el líder no se limita a tener una figura de autoridad, el líder inspira a los demás a alcanzar su máximo potencial para conseguir la meta de manera igual.

Sin embargo, autores como; Jáuregui (2023) y Rueda et al (2022) definen que el liderazgo de acuerdo a un buen líder debe contener cuatro elementos que son; comunicación, influencia, motivación y moral, para que sus compañeros de equipo de trabajo puedan llegar hasta la meta establecida. Jáuregui (2023) mencionan, además, que la comunicación debe tener visión para poder inspirar a los demás.

El desarrollar habilidades y destrezas como la influencia idealizada para los demás miembros permitirá que los seguidores tengan motivación, convirtiendo al líder en inspiración para conseguir la meta, de esta manera se estimula y lo logra elevar la moral, impulsa la creatividad y el crecimiento personal de los colaboradores (Ramírez et al., 2023).

Estilos de liderazgo

El estilo de liderazgo es la forma en que el líder se encarga de guiar, de motivar y de dirigir a su equipo de trabajo con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. En otras palabras, es la forma en que se comporta un líder, en la toma de decisiones y se lo relaciona con los respectivos logros alcanzados. Para Chung & Espinoza (2020) existen varios tipos de estilos de liderazgo como liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, liderazgo adaptativo, liderazgo directivo y liderazgo ético.

El liderazgo transformacional es aquel que se encarga de inspirar y de motivar al equipo de trabajo con la intención de potenciar al máximo sus habilidades y destrezas con el fin de conseguir un cambio en la organización de manera positiva, estos se caracterizan por la capacidad de su líder que es creativo y tiene una visión compartida para fomentar la innovación y el desarrollo personal (Loaiza, 2023).

El liderazgo transaccional, es un estilo de gestión que lo líderes motivan al personal por medio de recompensas o de sanciones, todo esto con un enfoque en tareas o metas cumplidas, esta técnica a menudo es eficaz cuando se trata de contexto bien estructurados y el liderazgo transaccional es complementario del liderazgo transformacional (Abad et al., 2021)

El liderazgo directivo, es considerado como el liderazgo democrático y humano debido a que su liderazgo se centra en el capital humano, el clima organizacional y la comunicación asertiva, este tipo de liderazgo promueve la autonomía, la resolución del problema y la toma de decisiones, dado que este tipo de liderazgo se maneja por medio de un líder que es facilitador y respetuoso que busca la eficacia y el bienestar de sus miembros (Torres & Seijo, 2022).

2.2.2.Filosofía organizacional y valores familiares

Identidad y misión

De acuerdo con Pérez (2022) la identidad y la misión son considerados procesos dinámicos que juntos pueden ser construido de manera continua. La identidad se puede considerar como algo personal y puede construir una estructura psicológica que puede dar sentido de individual a cada persona y de continuidad a largo plazo.

Además, la identidad implica la comprensión de uno mismo y de las demás personas, así como la percepción o la visión que tienen cada uno hacia otros. Por otro lado, la misión se relaciona o se vincula con la razón de ser de una empresa, institución o de una persona, considerando que se proponen objetivos y propósitos esenciales para lograr un fin (Usanos, 2022).

Visión de largo plazo y legado generacional

La visión a largo plazo de acuerdo con Kevan Scholes y Gerry Jackson (2020) se refiere a la imagen deseada de lo que se espera en el futuro o como desea verse la organización o la persona y; en base a esto proponer o definir

objetivos y propósitos encaminados hacia la visión deseada. Estos objetivos y propósitos están acompañados de una toma de decisión estratégica lo que implica comprender el pasado y el presente de la institución, de tal forma proyectar con éxito un futuro para la organización guiado por sus acciones.

Por otro lado, el legado generacional propuesto por la teoría de Karl Mannheim (1999), a pesar de ser una teoría antigua su aplicación en la actualidad es importancia para analizar los cambios generacionales. De acuerdo con esta teoría cada generación tiene experiencias y principios únicos que se van amoldando a la perspectiva del mercado actual. Por ende, en la actualidad se ha observado un interés renovado en cuanto a las nuevas generaciones que están abordando temas en diferentes ámbitos laborales como cambio climático sostenibilidad y equilibrio y Justicia social.

Sin embargo, Álvarez (2019) menciona que el legado generacional es una preocupación que dejará a las generaciones futuras nuevas preocupaciones y diferentes cambios laborales entre ellos está la oportunidad de un desarrollo profesional en un ambiente de trabajo inclusivo y diverso esto se debe a las nuevas expectativas que tiene el mundo actual. Además, el legado generacional busca construir un mundo más sostenible e equitativo al incluir el trabajo inclusivo y diverso.

Cultura basada en valores familiares

Según Brizuela et al (2021) mencionan que la cultura familiar que es definida por los valores actitudes y comportamientos compartidos son lo que se transmiten a través de las generaciones y es esencial para la cohesión familiar. Autores recientes como Moreira et al (2022) hacen énfasis en la

importancia de los valores y los principios como el respeto la confianza y el diálogo que vienen a ser los pilares importantes en las relaciones familiares para la realización de empresas u organización.

Estos valores son aprendidos desde la infancia y son los que guían la crianza que ayudan a las familias enfrentar y superar los diversos retos. Por ende, el rol de la familia al tener una empresa familiar es demasiado importante en la transmisión de los valores puesto que los valores culturales los valores éticos y los valores sociales son importantes para el desarrollo social de la empresa. Los valores sin embargo son llamados comúnmente como la cultura organizacional que guía a la empresa familiar al éxito y de lo que se va a transmitir en generaciones los valores y principios que practica la institución.

Sentido de pertenencia y compromiso emocional

El sentido de pertenencia, de acuerdo con Corona (2020) se refiere al sentido o al sentimiento de conexión entre la identidad que desarrolla la persona con el grupo de comunidad con el que se vincula; esto influye en su bienestar emocional y psicológico. Además, define el sentido de pertenencia como la identidad que se genera en la comunidad, debido a la interacción que se realiza con otros y se considera como la motivación humana de acuerdo a la pirámide de Maslow.

También, los autores Rodríguez et al (2021) destacan la importancia que tiene el sentido de pertenencia para la salud mental y física lo cual es un factor protector contra el estrés y los problemas de comportamiento que desarrolle la persona.

Por otro lado, el compromiso emocional, de acuerdo con Leal (2023) define al compromiso emocional como la implicación personal y afectiva de la persona con alguna tarea o actividad. Por tanto, el compromiso emocional se manifiesta a través de los sentimientos que se generan de manera positiva de una motivación intrínseca y de una sensación de conexión profunda que le genere el sentido de compromiso.

Sin embargo, autores como Goleman (1995), el cual es un experto explorando en este tema destaca la importancia en el aprendizaje y el trabajo con las relaciones interpersonales, haciendo que el compromiso emocional sea un factor clave e importante dentro de la organización y considerándolo uno de los principios de la organización.

Responsabilidad social y ética empresarial

La responsabilidad social es importante que se analiza desde la ética sin embargo la responsabilidad social se vincula con el impacto ambiental el bienestar social y la sostenibilidad.

Autores como Da Costa y Goicochea (2022) destacan la necesidad de que las empresas organizaciones e instituciones integre la responsabilidad social como una estrategia central ya no como un plan de contingencia más allá de la filantropía y que se la considere como un factor importante para el desarrollo sostenible es necesario que las empresas integren la responsabilidad social

Además, estos autores enfatizan que la importancia de la responsabilidad social es la transparencia y la medición con los impactos que van a generar dichas acciones en el ámbito laboral. No obstante, la

responsabilidad social como integración de estrategia empresarial es una actividad que implica tomar las decisiones y acciones de las empresas estas acciones y decisiones son tanto internas como externas y se consideran los impactos sociales y ambientales que tendrán estas (Da Costa & Goicochea, 2022).

Por otro lado, la ética empresarial de acuerdo con Ponce y Cevallos (2024) lo definen como el conjunto de principios y de valores que son los que guían el comportamiento de la empresa y de los miembros colaboradores que buscan la honestidad la responsabilidad y la transparencia en todas sus acciones y operaciones.

Esto implica que deben ir más allá de los requisitos legales o las normativas para establecer un código de conducta que fomenten o que entrelace la confianza entre la institución y sus colaboradores haciendo una triangulación en conjunto con la sociedad.

Innovación Organizacional

Según los autores García et al (2021) definen a la innovación organizacional como la implementación de nuevos procesos, de nuevas ideas, de nuevos servicios o de nuevos negocios de modelos que se realizan dentro de la empresa; esto con la finalidad de mejorar la productividad, competitividad, efectividad y la adaptación a un entorno cambiante.

2.2.3.Estructura organizacional

Modelos de estructura organizacional (formal e informal)

Los modelos de estructura organizacional formal e informal son dos puntos de vistas completamente necesarios en la estructura organizacional de las empresas. La organización formal se define como la estructura planificada y principal que conlleva los roles, responsabilidades y los canales de comunicaciones bien definidos (López et al., 2019).

Mientras que la organización informal es la que surge de manera espontánea de acuerdo a las interacciones sociales que se da entre los miembros colaboradores de la organización. Sin embargo, es importante mencionar autores de alto renombre como Katz y Kahn (1999), Schein (1998) y Tavistock (2000), autores que han abordado las estructuras organizacionales e investigado de acuerdo a teorías propuesta como las de modelos de sistema abierto que se enfoca en la interacción entre la organización y su entorno social, así como los diversos subsistemas sociales y técnicos.

Roles familiares vs. roles profesionales

Los roles familiares con las funciones y las responsabilidades que tiene cada uno de los miembros de la familia como parte del núcleo familiar. De acuerdo con Lamprea & Aravena, (2023) los roles familiares son influenciados por diversas normas culturales, afectivas y sociales que van contribuyendo a la empresa familiar y al funcionamiento de la misma.

Por otro lado, los roles profesionales son aquellas funciones, expectativas, actividades que se van delegando a cada miembro del entorno

empresarial o laboral. Según Álvarez et al., (2019) los roles profesionales involucran ciertos comportamientos específicos como; la responsabilidad, la normativa que están vinculadas en la parte laboral y que se regulan por medio de los entes legales, códigos éticos, políticas y programas organizacionales y de legislación. Por lo tanto, los roles profesionales buscan conseguir una meta clara y alcanzable.

Protocolos familiares y órganos de gobierno

Los protocolos familiares son elementos que están ligados a normas y acuerdos que se encargan de regular la relación que hay entre la familia y la empresa u organización. El propósito inicial de los protocolos familiares es facilitar el proceso y progreso del negocio armonizando las perspectivas tanto de la familia como las de la empresa. El protocolo familiar aborda diversos aspectos cómo son; participación de los integrantes de la familia que conforman la empresa, los procesos de sucesión, la solución de intermedio de conflictos, la toma de decisiones y la comunicación interna de la empresa familiar (Da Costa & Goicochea, 2022).

Los órganos de gobierno actúan de acuerdo con estructuras ya formadas para la toma de decisiones y la gestión de las relaciones con familias que se encuentra dentro del mercado laboral. Por tanto, los órganos de gobierno familiar se dividen en consejos de familia y junta directiva; los consejos de familia son órganos que representan a la familia y se encargan de velar por los intereses empresariales su objetivo principal es establecer políticas resolver conflictos una excelente comunicación entre los miembros de la familia y promover la formación adecuada (Corona, 2020).

Sin embargo, la junta directiva que también es un órgano de gobierno empresarial tiene como objetivo principal la toma de decisiones estratégicas para la empresa; esta junta directiva puede incluir miembros de la familia tanto externos como los más allegados, con el fin de validar la profesión y la transparencia en la gestión administrativa.

Procesos de sucesión y continuidad

Los procesos de sucesión se refieren al proceso en el cual la dirección y la propiedad de la organización familiar se van transmitiendo de una persona a otra es decir degeneración en generación. Por tanto, es un proceso que involucra ciertos aspectos familiares, financieros, emocionales y de administración (Moreira et al., 2022).

Por otro lado, la continuidad empresarial se define como la capacidad que tiene la empresa u organización para poder mantenerse competitiva y operativa en el mercado a través de las futuras generaciones. Esta continuidad está vinculada de manera directa con la sucesión de la administración planificada, así como una excelente adaptabilidad en los entornos cambiantes (Perez, 2022).

Empresas Familiares

Las empresas familiares son definidas como organizaciones complejas, donde el vínculo familiar es la que influye de manera directa en todos los aspectos de la organización; política empresarial, toma de decisiones, objetivos y la dirección estratégica. Por tanto, este tipo de empresa familiar está caracterizada por la propiedad y el recurso humano es

la gestión de la mano de obra de parte de la familia, lo que va implicando que tanto los valores, la visión y la cultura está asociada directamente en el entorno familiar (Muñoz et al., 2020).

Por otro lado, Rueda & Rueda (2019) menciona que una característica importante para que se considere empresa familiar debe cumplir con ciertos elementos que son clave, una de ellas, es que las familias deben poseer por lo menos una parte significativa de la propiedad, es decir, un 15% y los miembros de las familias deben estar activamente participando en lo que respecta a la toma de decisiones y la gestión empresarial, coexistiendo con un logro único de generar y transferir la empresa a las próximas generaciones.

Por tanto, las empresas familiares tienen ventajas y esto se debe al compromiso de los integrantes y la confianza que existe entre la familia, esto les genera una ventaja sobre otras organizaciones, No obstante, también presentan desventajas como los diversos conflictos intergeneracionales y el escaso profesionalismo y el favoritismo, elementos que afectan a la sostenibilidad de la empresa y la competitividad en el tiempo (Gómez, 2023).
Características de las empresas familiares.

Las empresas familiares presentan una gran variedad de característica que son distintivas y se diferencian de las demás organizaciones. Entre ellas, Muñoz et al (2020), menciona 5 características que son:

- **Propiedad y gestión familiar:** Esta es una de las características principal para una empresa familiares, donde la responsabilidad frecuentemente cae en toda la familia, sobre todo en la gestión empresarial, por lo que, la familia es la principal motora y la que ejerce la influencia significativa en la toma de decisiones.

- **Intención de continuidad:** Otras de las características que distingue la empresa familiar de las organizaciones es la clara intención de ser transferida la propiedad y la gestión empresarial a las futuras generaciones. Por lo cual, se orienta a largo plazo y se ve proyectada a la perseverancia de los valores, la cultura y la visión familiar, reforzando la identidad y el compromiso de los miembros de la empresa.
- **Estructura organizacional flexible:** Las empresas tienen estructuras organizacionales que son menos formalizadas, permitiendo que estas empresas sean ágiles y se puedan adaptar de manera rápida y eficaz a los diversos cambios que se presenten en el contexto o en el entorno. No obstante, esta flexibilidad puede ser un limitante para el desarrollo y crecimiento de la empresa, si esta no se ve respaldada por los criterios o formación profesional de los miembros de la empresa.
- **Cultura organizacional basada en los valores de la familia:** Las empresas familiares están profundamente influenciadas por los valores, creencias y costumbres de la familia, mismo que se ven reflejadas en la misión, visión y valores de la mismas, haciendo que la práctica diaria promueva confianza y un compromiso de responsabilidad dentro y fuera de la empresa familiar.
- **Capacidad de adaptación:** Los estudios como Páramo, (2020) destacan que las empresas familiares ante las diversas situaciones de conflictos internos o externos, van atribuyendo el compromiso y la visión de la empresa con los demás miembros. Teniendo así la capacidad de poder adaptarse a las dificultades que se presenten,

formando una debilidad como una fortaleza y una amenaza como una oportunidad obteniendo una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones.

2.2.4.Dinámica familiar y relaciones interpersonales

Comunicación intergeneracional

La comunicación intergeneracional, se define como la interacción entre los individuos de diferentes generaciones ya sea este en el ámbito familiar social o laboral y su relación con otras personas de su medio. Sin embargo, investigaciones como la de Martínez & Rodríguez (2019), han estudiado como la diferencia entre la edad y el punto de vista cultural influyen de forma directa en la comunicación, buscando entender cómo se pueden adaptar estas personas a los diversos tipos de comunicación y cuáles de estas afectan las relaciones interpersonales.

Existen muchas teorías de la comunicación intergeneracional cómo; la teoría de la convergencia y la divergencia que es una teoría que explora y analiza cómo las personas modifican su discurso su acento y su vocabulario al comunicarse con otras personas de diferente generación. También está la teoría de la comunicación intergrupar que se encarga de examinar como las relaciones incluyendo la que están basada en la edad impacta en la comunicación incluyendo estereotipos y prejuicios de dinámicas de poder (López et al., 2019).

Otra de las teorías es la teoría de liderazgo relacional que en el ámbito laboral examina como la comunicación intergeneracional y en particular el

liderazgo relacional es importante para que las empresas familiares y otros contextos organizacionales tenga un mejor ámbito laboral (Corona, 2020).

Conflictos familiares

Los conflictos familiares en empresas familiares son rutinarios y esto se originan por la falta planificación estratégica de la familia en cuanto a la sucesión, la diferencia de opiniones que hay entre las familias, la visión entre los miembros de la familia, las malas comunicación directa y asertiva, así como la transparencia. Estas causas son las que comúnmente originan el conflicto familiar y se amplían con la ausencia de colocar límites claro entre la parte laboral y familiar, estos conflictos afectan directamente a la estabilidad del negocio y la dinámica que lleva la familia poniendo en riesgo la parte financiera empresarial (Usanos, 2022).

Además, las situaciones de tensión con los conflictos familiares pueden emerger ciertos desequilibrios o inquietudes al momento de decidir el tipo de liderazgo de la empresa familiar a las futuras sucesiones o generaciones. Por ende, la escasa versatilidad al manejar de manera adecuada Los conflictos pueden conllevar a la fragmentación de la organización y a la pérdida del legado familiar.

Mecanismos de resolución

Los mecanismos de resolución de conflictos en las organizaciones familiares son importantes para mantener el progreso de la empresa algunos mecanismos de resolución de conflictos son; mediación, conciliación como protocolos y consejos familiares, diálogo y confianza, solución de conflictos

punto estos mecanismos de resolución de conflictos pueden promover las relaciones familiares y laborales además de mejorar la comunicación dentro de la empresa y en la dinámica familiar como contribuyendo así a la sostenibilidad de la empresa familiar (García et al., 2021).

Influencia de la familia en la gestión empresarial

La influencia de la familia en la gestión empresarial tiene una importante influencia especialmente en lo que respecta a la empresa a sus familiares, esta influencia puede tener ciertos aspectos importantes que coadyuvan a mantener el orden y la dinámica familiar (Perez, 2022).

Entre los aspectos se encuentra en la toma de decisiones, la cultura organizacional, la planificación estratégica y la comunicación interna y externa. La propiedad familiar y el control familiar funcionan como mecanismo de supervisión y de dirección para la empresa ayudando a disciplinar la administración y de alinear los intereses familiares con los objetivos o propósitos de la empresa (Ponce & Cevallos, 2024).

Equilibrio entre intereses familiares y empresariales

El equilibrio del interés familiares y empresariales se define como un aspecto importante para el éxito y la sostenibilidad del negocio. El equilibrio implica tener una relación entre las necesidades y las expectativas que tiene la familia con respecto a los objetivos direccionados de la empresa. Para lograr este equilibrio es importante implementar cierto mecanismo tanto de gobernanza como de administración que pueda aportar a disipar y de alinear

los diferentes roles responsabilidades e intereses que tienen tanto los miembros de la familia como la empresa (Álvarez C. , 2019).

Este equilibrio de intereses familiares también tiene una dificultad y esta radica en evitar que los lazos de la familia que son afectivos tengan un impacto negativo en la toma de decisiones empresariales, al mismo tiempo que se están manteniendo los diversos valores familiares como sucesión para una cultura organizacional dentro de la empresa familiar. Por tanto, una conciliación o un equilibrio ayuda a fortalecer tanto el compromiso de la familia con la empresa con la identidad y la flexibilidad estratégica que se propongan (Scholes & Jackson , 2020).

2.3. Referente normativo

La cultura organizacional, en Ecuador está regulada y respaldada bajo varias normativas, leyes que garantizan un ambiente laboral adecuado y digno, promoviendo valores y fomentado el desarrollo integral de los miembros de la empresa.

La normativa de la Constitución de la República, en su título VI, Régimen de Desarrollo, menciona:

Artículo 326 todas las personas tienen el derecho a desarrollar sus labores en un ambiente sano y digno que pueda garantizar salud, integridad, higiene, seguridad y bienestar laboral. El artículo 326 de la Constitución de la República del Ecuador (2021) hace referencia que las empresas deben asegurar y propiciar un ambiente sano y adecuado para todos los miembros que laboren en la institución u organización.

Por otro lado, la Ley Orgánica de la Cultura, define que las competencias y las atribuciones de lo que compete al Estado en materia de cultura, y de política pública pueda garantizar los diversos derechos culturales que propicia el estado ecuatoriano. Aunque la Ley Orgánica de la Cultura, establece principios que pueden impactar a la gestión cultural dentro de las organizaciones por medio de los valores, la diversidad, la inclusión y el desarrollo cultural (Ley Orgánica de Cultura, 2019).

Por su parte el Código del Trabajo en conjunto con la Ley Orgánica de Justicia Laboral garantizan la protección de los trabajadores a través de los principios que son irrenunciables, la prohibición a las estipulaciones contrarias, las igualdades salariales para los trabajadores, que tengan el mismo trabajo, el ambiente seguro para el trabajador, donde se demuestre la solidaridad y sin violencia. Tanto el Código de Trabajo como la Ley Orgánica de Justicia Laboral respaldan los derechos laborales dentro de la cultura organizacional, de igual manera se promueve la equidad (Código Del Trabajo, 2020).

Por otro lado, la OMS establece el clima laboral como la cultura de la organización, fomentando entornos dignos que benefician la salud física y mental de los empleados. Además, se subraya la relevancia de un ambiente de trabajo positivo para la salud mental y la productividad (Jimenez, 2021).

Por su parte, la ONU, por medio de sus entidades como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2020), promulga normas laborales internacionales con la finalidad de garantizar condiciones dignas, justas y seguras en el ámbito laboral, de esta forma se asegura de ir fomentando la igualdad y el trabajo digno. También se va asegurando que los acuerdos y

sugerencias son parte de la estructura general que administra los derechos laborales.

En la misma línea, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2020), para poder contribuir con la formación de culturas organizacionales que respeten los derechos laborales y sean inclusivas, diseña nuevos instrumentos jurídicos internacionales en forma de recomendaciones y convenios relacionados con salud, seguridad, igualdad y condiciones de trabajo.

La ISO 26000 es una norma mundial que orienta a las entidades en su responsabilidad social, abarcando principios como la ética en el comportamiento, el respeto a los derechos humanos, la transparencia y la consideración hacia las partes interesadas. Esto con la finalidad de promover una cultura organizacional que sea sostenible y socialmente responsable (ISO, 2019).

2.4. Referente Estratégico

El Plan Nacional de Desarrollo "Creando Oportunidades" (2021-2025), define las diversas directrices nacionales encaminadas hacia la inclusión, la igualdad de oportunidades, el desarrollo completo y la transparencia. Además, de establecer el fortalecimiento sostenible de las empresas y de la humanidad que está estrechamente relacionado con los cinco ejes programáticos que son: el económico, el social, la seguridad integral, la transición ecológica y la institucional (Plan de Creación de Oportunidades (2021-2025), 2021).

El Eje Institucional promueve la ética, la transparencia y las buenas prácticas en la administración de las empresas. Por otro lado, el Eje Social

alienta la inclusión y la igualdad como bases que deberían integrarse en la cultura corporativa de las compañías familiares. A la vez, el Eje Económico promueve la creación de empleo y la formalización laboral, lo que refuerza la necesidad de establecer entornos laborales sanos, equitativos y justos.

Además, el Plan Nacional de Desarrollo "Creando Oportunidades" (2021-2025), aporta en el fortalecimiento de las organizaciones más responsables, inclusivas y eficaces, para que estas tengan un ambiente laboral equitativo, inclusivo y justo. Mismas que están alineadas con las políticas públicas nacionales que tienen como finalidad promover el bienestar social, la competitividad y la prosperidad nacional.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de investigación

En este estudio se aplicó un enfoque cualitativo, ya que está orientado al análisis de la cultura organizacional en las empresas familiares desde un enfoque integral, contextual y fundamentado en significados. Esta perspectiva facilitó el análisis de las percepciones, estructuras y dinámicas internas que determinan las prácticas culturales en estas organizaciones. De acuerdo con Hernández et al. (2021), la investigación cualitativa es apropiada para entender fenómenos complejos en su entorno natural, prestando atención a discursos, símbolos y estructuras sociales que no son cuantificables.

3.2. Tipo de investigación

La investigación fue de carácter documental, dado que se basó principalmente en la revisión y análisis de fuentes bibliográficas, publicaciones científicas, análisis de casos y otros textos académicos que tratan la cultura organizacional en el marco de empresas familiares. Según Sampieri et al. (2022), este tipo de investigación facilita la generación de conocimiento mediante el análisis exhaustivo de materiales ya existentes que se han generado anteriormente, lo que resulta en una síntesis teórica crítica.

3.3. Nivel de investigación

Con respecto del nivel de estudio, este fue comparativo y descriptivo. Descriptivo, ya que se trató y organizó los componentes que conforman la cultura organizacional en empresas de carácter familiar. Y comparativo, ya que se reconoció la distinción entre las culturas organizacionales de empresas

de carácter no familiar. Como indica Flick (2019), el nivel descriptivo facilita la representación exacta de las propiedades esenciales de un fenómeno, mientras que el nivel comparativo intenta establecer vínculos entre variables o categorías similares.

3.4. Método de investigación

El método aplicado fue el de revisión documental, el cual se fundamenta en la interpretación y estudio crítico de textos y documentos. Este enfoque fue adecuado para analizar fenómenos sociales y organizacionales, ya que facilitó descifrar el significado detrás de discursos y prácticas culturales (Gadamer, 2018). Por ello, es importante este método, ya que, en estudios organizacionales, la hermenéutica facilita la contextualización de los significados culturales desde un enfoque interpretativo y analítico.

La revisión de documentos se centró en fuentes especializadas vinculadas a la cultura de una organización, empresas familiares, organización interna, dinámicas de la organización y comparaciones culturales con empresas no familiares. Así también, se recurrió a referencias académicas como Scopus, Scielo, Google Scholar, Dialnet, Redalyc, entre otras; priorizando aquellas referencias que cumplieran con los requisitos para su análisis.

3.5. Universo, muestra y muestreo

La población o universo de estudio estuvo compuesta el conjunto de documentos, fuentes académicas y teóricas disponibles sobre el tema de estudio; incluyendo artículos científicos, libros, tesis, informes y documentos

institucionales publicados en bases de datos como Scielo, Redalyc, JSTOR, Google Scholar, entre otros (Astrachan & Shanker, 2020).

3.5.1.Muestra

Por cuanto la investigación se trató de un estudio documental, no fue necesario utilizar una muestra estadística convencional. No obstante, se eligió deliberadamente fuentes secundarias pertinentes, como artículos académicos indexados, tesis, libros de especialidad y documentos institucionales relacionados con la temática de estudio, además de investigaciones comparativas a nivel nacional e internacional.

3.5.2.Muestreo

De ahí que, el muestreo fue de tipo no probabilístico por criterios, considerando como criterios de inclusión: pertinencia temática, rigor académico, actualidad (últimos 10 años), y disponibilidad en acceso abierto.

3.6. Formas de recolección de la información

La recopilación fue la revisión de documentos, respaldada por herramientas como: fichas bibliográficas y matrices de análisis documental y categorización temática. Esta metodología facilitó la recopilación de datos teóricos y empíricos ya generados para crear un análisis sistemático (Gómez, 2020).

3.7. Formas de análisis de la Información

El análisis de la información se llevó a cabo mediante la técnica de análisis de contenido, que permite identificar patrones, categorías y significados dentro de los textos revisados. Se realizó una codificación temática de los contenidos, agrupando la información según las categorías y subcategorías definidas, con el fin de interpretar los hallazgos en función de los objetivos planteados.

3.8. Categorías y subcategorías de estudio

3.8.1. Filosofía organizacional y valores familiares

- Identidad y misión
- Visión de largo plazo y legado generacional
- Cultura basada en valores familiares
- Sentido de pertenencia y compromiso emocional
- Responsabilidad social y ética empresarial
- Innovación Organizacional

3.8.2. Estructura organizacional

- Modelos de estructura organizacional (formal e informal)
- Roles familiares vs. roles profesionales
- Protocolos familiares y órganos de gobierno (consejo de familia, junta directiva)
- Procesos de sucesión y continuidad

3.8.3.Dinámica familiar y relaciones interpersonales

- Comunicación intergeneracional
- Conflictos familiares y mecanismos de resolución
- Lealtad, confianza y toma de decisiones
- Influencia de la familia en la gestión empresarial
- Equilibrio entre intereses familiares y empresariales

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Análisis de los resultados de la investigación

De acuerdo con el enfoque de la investigación (documental), fue necesario aplicar un análisis temático con codificación abierta (conceptos iniciales), axial (categorías-relación) y selectiva (concepto central-explicación). Por ello, se presentan a continuación tablas (categorías) con datos e información alineadas a los objetivos específicos del estudio (elementos filosóficos, estructura organizacional, dinámicas internas) y así también subcategorías emergentes (gobernanza, profesionalización, sucesión, conflictos, comunicación intergeneracional). De este modo, se presentan los hallazgos integrados mediante cadenas de evidencia y cruce teórico (niveles de cultura de Schein; marco de valores en competencia de Cameron y Quinn).

4.1.1. Describir los elementos filosóficos que caracterizan a las empresas familiares

En primera instancia con el objetivo de fundamentar teóricamente la categoría filosofía organizacional y valores familiares, fue necesario la revisión de diversos estudios que abordan la cultura, identidad, valores, responsabilidad social e innovación en empresas familiares y contextos afines. Por ello, la siguiente matriz (Tabla 1) sintetiza los principales aportes de estudios relacionados, contrastándolos con las subcategorías de análisis: identidad y misión, visión de largo plazo y legado generacional, cultura basada en valores familiares, sentido de pertenencia y compromiso emocional, responsabilidad social y ética empresarial, e innovación organizacional.

Tabla 1*Análisis comparativo de estudios previos*

Estudios previos	Análisis / Relación
Cruz & Torres (2019): La cultura Clan es predominante en empresas familiares, promoviendo cohesión, pertenencia y cercanía entre miembros.	Se refuerza el sentido de pertenencia y compromiso emocional, evidenciando que la filosofía de las empresas familiares funciona como un motor de cohesión interna.
Brizuela et al. (2021): La familia sigue siendo agente clave en la formación de valores, con necesidad de actualizar metodologías educativas.	Este estudio se vincula directamente con la cultura basada en valores familiares y con la visión de largo plazo y legado generacional, dado que la transmisión de valores asegura la continuidad de principios éticos.
Mena (2018): Los valores corporativos y mecanismos de socialización son determinantes para el desarrollo institucional.	Respalda la importancia de los elementos filosóficos (misión y visión) como factores que garantizan adaptación y sostenibilidad frente a cambios culturales.
Álvarez et al. (2021): La parentalidad se reinterpreta a partir del amor y cuidado, modificando la autoridad y comunicación.	Conecta con el compromiso emocional y la cultura de valores familiares, sugiriendo que el liderazgo en empresas familiares puede ser más participativo y humano.
Pérez (2022): La identidad organizacional influye en la competitividad y la toma de decisiones estratégicas.	Relaciona la identidad y misión con la capacidad de sostener la competitividad, destacando la identidad como recurso estratégico en la filosofía organizacional.
Da Costa et al. (2022): La responsabilidad social corporativa (RSC) impacta positivamente en sostenibilidad y reputación empresarial.	Confirma la relevancia de la responsabilidad social y ética empresarial, mostrando que la filosofía organizacional trasciende lo interno y legitima a la empresa frente a la sociedad.
García et al. (2021): La innovación organizacional incrementa la competitividad en Pymes durante la crisis del Covid-19.	Refuerza la subcategoría de innovación organizacional, mostrando que el legado no debe ser un freno, sino un motor de adaptación y competitividad.
Coba (2021): Diferencias entre cultura actual (mercado) y cultura deseada (Clan) reflejan insatisfacción interna.	Muestra que el sentido de pertenencia es clave para alinear estrategias con expectativas de los empleados, fortaleciendo misión y visión en empresas familiares.

Bósquez et al. (2022): La educación en valores es esencial en la convivencia familiar y comunitaria, con los padres como guías.	Refuerza la cultura de valores familiares como pilar del desarrollo integral, que debe trasladarse al ámbito empresarial para sostener identidad y misión.
Pazmiño & López (2018): La cultura organizacional en empresas familiares es un recurso estratégico que, pese a resistirse al cambio, promueve actitudes positivas.	Evidencia que la filosofía organizacional es central en empresas familiares, y que el reto es equilibrar legado y adaptación, consolidando identidad, compromiso e innovación.

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión documental.

Por consiguiente, una vez se desarrolló la revisión documental, se logró ratificar que la filosofía organizacional de las empresas familiares, integran una orientación de largo plazo (continuidad del negocio y del legado), un núcleo de valores compartidos y una identidad que mezcla lo familiar y lo empresarial. Por ello, es importante destacar que en términos de Schein, los “supuestos básicos”, es decir, lealtad, reciprocidad y trabajo como proyecto familiar; dan forma a artefactos visible y a valores declarados (misión orientada al servicio, visión intergeneracional, ética relacional).

Mientras que, desde la óptica del marco de valores en competencia de Cameron y Quinn, predomina una lógica cultural tipo Clan (cohesión, compromiso y mentoría), lo cual se traduce en altos niveles de pertenencia y gobernanza relacional. No obstante, dentro de la literatura se muestra que existen riesgos ante una incorrecta gestión, tales como: ambigüedad estratégica, ceguera ante cambios del entorno, nepotismo; tolerancia a bajo desempeño y rigidez ante innovación (Tabla 2).

Tabla 2*Elementos filosóficos identificados y su funcionalidad organizacional*

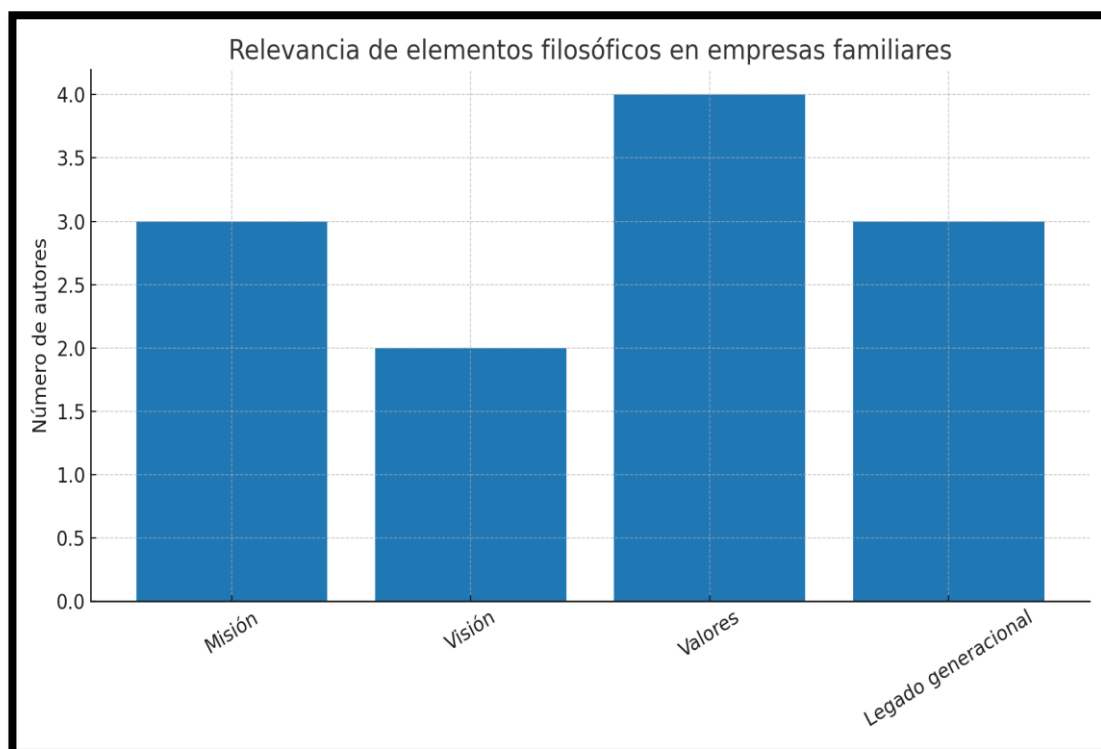
Elemento filosófico	Manifestación típica	Riesgos si no se gestiona	Función organizacional
Misión	Orientación a servicio/cliente; continuidad familiar	Ambigüedad estratégica	Coherencia y dirección
Visión	Horizonte intergeneracional; crecimiento sostenible	Ceguera ante cambios del entorno	Alineación de largo plazo
Valores	Lealtad, confianza, reciprocidad	Nepotismo; tolerancia a bajo desempeño	Cohesión y reputación
Legado	Historia narrativa fundacional y	Rigidez ante innovación	Identidad y sentido de propósito

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión documental.

Por ello, es importante también destacar la relevancia de los elementos filosóficos en empresas familiares más citados. Siendo así que, en la Figura 1 se muestra que los valores son el elemento filosófico más relevante en las empresas familiares, seguidos por la misión y el legado generacional, mientras que la visión recibe menor atención. Por lo tanto, se observa un patrón enfocado en una cultura organizacional tipo Clan, centrada en cohesión y continuidad, pero con limitada proyección estratégica. En consecuencia, la menor formalización de la visión sugiere la necesidad de fortalecer su desarrollo para equilibrar tradición con adaptabilidad en contextos dinámicos y competitivos.

Figura 1

Elementos filosóficos más citados



Nota. Elaboración propia a partir de la revisión documental.

4.1.2. Identificar la estructura organizacional interna de las empresas familiares

De acuerdo la revisión de estudios previos, a través de la siguiente matriz (Tabla 3), se analizan los aportes más relevantes de otras investigaciones sobre la estructura organizacional en empresas familiares. Esto permitió identificar cómo los factores de comunicación, liderazgo y equilibrio entre familia y empresa inciden en la configuración estructural, así como su relación con los roles, protocolos y dinámicas internas que aseguran la continuidad y sostenibilidad de las organizaciones familiares.

Tabla 3

Análisis de investigaciones previas con respecto de la estructura organizacional en empresas familiares

Estudios previos	Análisis
• Vera et al. (2020): Los conflictos en empresas familiares se originan en códigos de comunicación opuestos, lo que limita su complejidad interna y capacidad de adaptación. • Escalona et al. (2024): Los modelos sistémicos (circular y ciclo de vida) muestran que los subsistemas familia, empresa y propiedad son interdependientes y requieren equilibrio. • Díaz et al. (2024): El liderazgo y la cultura organizacional son inseparables. La eficacia del liderazgo determina la sostenibilidad y adaptación de la empresa familiar.	Se destaca la necesidad de modelos de estructura organizacional más claros, donde se delimiten los roles familiares y profesionales, reduciendo tensiones internas y favoreciendo la continuidad empresarial. Se vincula con la importancia de establecer protocolos familiares y órganos de gobierno (consejo de familia, junta directiva), garantizando equilibrio entre intereses familiares y empresariales, además de procesos de sucesión planificada. Se relaciona directamente con los roles familiares vs. roles profesionales, mostrando que la distribución de la estructura depende no solo de lo formal, sino también de un liderazgo adaptativo que favorezca la gestión y continuidad.

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión documental.

Por consiguiente, con respecto del análisis de la identificación de la estructura organizacional interna en las empresas familiares, una vez se revisaron los estudios anteriores (Tabla 3) se evidencia que la distribución estructural se desarrolla entre formalización y relacionalidad. Por cuanto en fases tempranas, predomina una estructura funcional jerárquica con centralidad del fundador y mecanismos informales de coordinación (reuniones ad hoc -encuentros no programados-, comunicación directa).

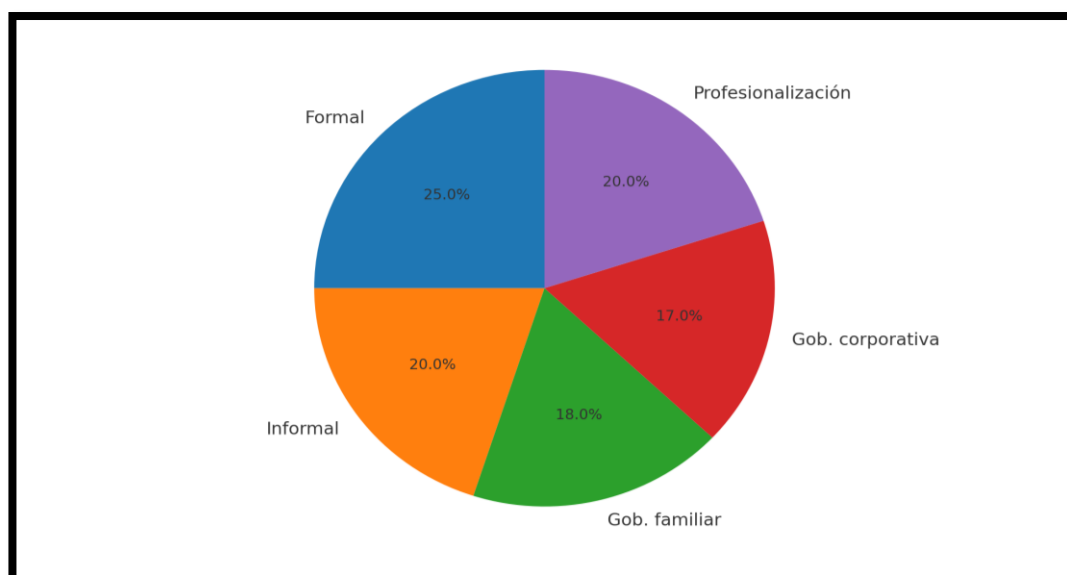
Por otra parte, la profesionalización dentro de las empresas familiares incrementa la formalización, es decir con la descripción de puesto, manuales,

indicadores, comités y directorios; y así también se incorporan órganos de gobierno (Consejo de Familia, Protocolo Familiar, Junta Directiva con miembros independientes). Un diseño efectivo separa foros de decisión (familia/propiedad/gestión) y establece reglas de entrada/salida de familiares, criterios meritocráticos y procesos de evaluación del desempeño, mitigando la asimetría entre roles familiares y roles profesionales.

En la Figura 2 se muestra el análisis de la distribución relativa de énfasis en las estructuras organizacionales de las empresas familiares, a través del cual se revelan patrones diferenciados según los estudios revisados. En este se visualiza que ciertos aspectos estructurales reciben mayor atención, tales como jerarquía, líneas de autoridad, roles y funciones familiares; esto sugiere una tendencia de los investigadores a priorizar dimensiones específicas, como la jerarquía formal, los roles familiares y la formalización de procesos internos.

Figura 2

Distribución relativa de énfasis en los estudios revisados



Nota. Elaboración propia a partir de la revisión documental.

En términos generales, de acuerdo con las subcategorías del estudio, a continuación, se analizan estas:

- **Modelos de estructura organizacional (formal e informal):** Con respecto de los estudios revisados, en las fases iniciales de las empresas familiares predomina una estructura funcional jerárquica con centralidad en el fundador y mecanismos informales de coordinación, como reuniones ad hoc y comunicación directa. A medida que la empresa se profesionaliza, aumenta la formalización mediante documentos como descripción de puestos, manuales y comités, equilibrando la estructura formal con la dinámica relacional propia de la familia, lo que es vital para la adaptabilidad y sostenibilidad.
- **Roles familiares vs. roles profesionales:** Se evidencia que la estructura organizacional debe diferenciar claramente entre roles familiares y roles profesionales para mitigar conflictos y tensiones internas. La gestión eficaz y sostenible depende de una distribución estructural que se basa no solo en la formalidad sino en un liderazgo adaptativo, que promueva criterios meritocráticos y la evaluación objetiva del desempeño para mejorar la gobernanza y evitar favoritismos.
- **Protocolos familiares y órganos de gobierno (consejo de familia, junta directiva):** La incorporación de protocolos familiares y órganos de gobierno, tales como el Consejo de Familia, Protocolo Familiar y Junta Directiva con miembros independientes, se destaca como un factor esencial para garantizar el equilibrio entre los intereses familiares y empresariales. Estos mecanismos estructurales facilitan la toma de

decisiones clara, la gobernanza efectiva y la separación de las dimensiones de familia, propiedad y gestión dentro de la empresa.

- **Procesos de sucesión y continuidad:** Se reconoce la importancia de procesos de sucesión planificados y estructurados como parte integral de la estructura organizacional, garantizando la continuidad del negocio y evitando crisis generacionales. El equilibrio entre familia, empresa y propiedad requiere protocolos claros que regulen la entrada y salida de familiares, fomenten la meritocracia y aseguren la profesionalización para mantener la sostenibilidad en el largo plazo.

4.1.3. Explicar las dinámicas internas que caracterizan a las empresas familiares

Con respecto de la dinámica familiar, esta constituye un eje central del objetivo en mención en el presente estudio de las empresas familiares, pues las interacciones entre los miembros influyen directamente en la toma de decisiones, la cohesión organizacional y la continuidad generacional. En la Tabla 4 se muestran estudios en los cuales se ha abordado este fenómeno desde distintas perspectivas, aportando marcos conceptuales que permiten comprender cómo la confianza, la comunicación y la resolución de conflictos determinan la sostenibilidad de este tipo de empresas.

Tabla 4*Análisis de estudios previos*

Autor / Año	Aporte principal	Relación con la investigación
Gersick et al. (1997)	Plantean el modelo de los tres círculos (familia, empresa y propiedad), resaltando cómo la interacción de estos genera tensiones y sinergias en las empresas familiares.	Permite comprender cómo las dinámicas familiares influyen en los procesos internos y en la estabilidad organizacional.
Davis y Tagiuri (1989)	Señalan que los conflictos familiares suelen trasladarse a la empresa, afectando la toma de decisiones y el clima laboral.	Explica la importancia de gestionar adecuadamente los conflictos interpersonales para garantizar la armonía organizacional.
Ward (2004)	Destaca la necesidad de profesionalizar la empresa familiar mediante reglas claras y estructuras de comunicación para mitigar rivalidades.	Sustenta la relevancia de establecer protocolos y canales formales de comunicación en las dinámicas familiares.
Poza (2010)	Resalta que la confianza y el compromiso emocional fortalecen la cohesión entre los miembros familiares y su involucramiento en la empresa.	Refuerza la subcategoría de confianza y cooperación como base de las relaciones interpersonales.
Neubauer & Lank (1998)	Analizan cómo las rivalidades entre generaciones pueden afectar la sucesión y la continuidad del negocio.	Vincula la subcategoría conflictos familiares y sucesión con la necesidad de un plan estratégico intergeneracional.

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión documental.

Las dinámicas internas reflejan la interacción entre identidades (familiar, propietaria y directiva). La comunicación intergeneracional opera como mecanismo de transferencia de conocimiento tácito y normas, pero puede verse afectada por estilos de liderazgo autorreferenciales o por expectativas divergentes entre generaciones. Por ello, la literatura revisada y

analizada indica que el liderazgo transformacional favorece el aprendizaje organizacional y la innovación, mientras que estilos transaccionales o paternalistas sostienen la cohesión, pero pueden ralentizar la adaptación.

Los conflictos más frecuentes emergen en torno a la sucesión (timing, criterios, preparación de herederos) y a la diferenciación rol familiar/rol profesional. Mecanismos formales (protocolos, mediación, consejos) y métricas de desempeño ayudan a convertir el conflicto en aprendizaje. Por esto, la aversión a perder control puede retrasar decisiones estratégicas; sin embargo, gobernanza y profesionalización reducen el sesgo afectivo y promueven decisiones basadas en datos.

De este modo, en la Tabla 5 se presentan dinámicas internas analizadas en estudios de empresas familiares, basada en: comunicación, liderazgo, conflictos y sucesión. Así también se identifican patrones, palancas de mejora y riesgos críticos para su sostenibilidad. La comunicación se basa en transferencia tácita y rituales, mitigando malentendidos mediante feedback formal. El liderazgo predominante, transformacional o mixto, requiere mentoría y formación directiva para reducir dependencia del fundador. Los conflictos relacionados con sucesión y meritocracia necesitan protocolos claros para evitar rupturas. La sucesión escalonada, planificada con métricas y evaluación, previene vacíos de poder y fuga de talento. En consecuencia, se puede determinar que, en conjunto, la profesionalización y formalización de procesos internos son esenciales para la continuidad empresarial.

Tabla 5*Dinámicas internas: patrones, palancas y riesgos*

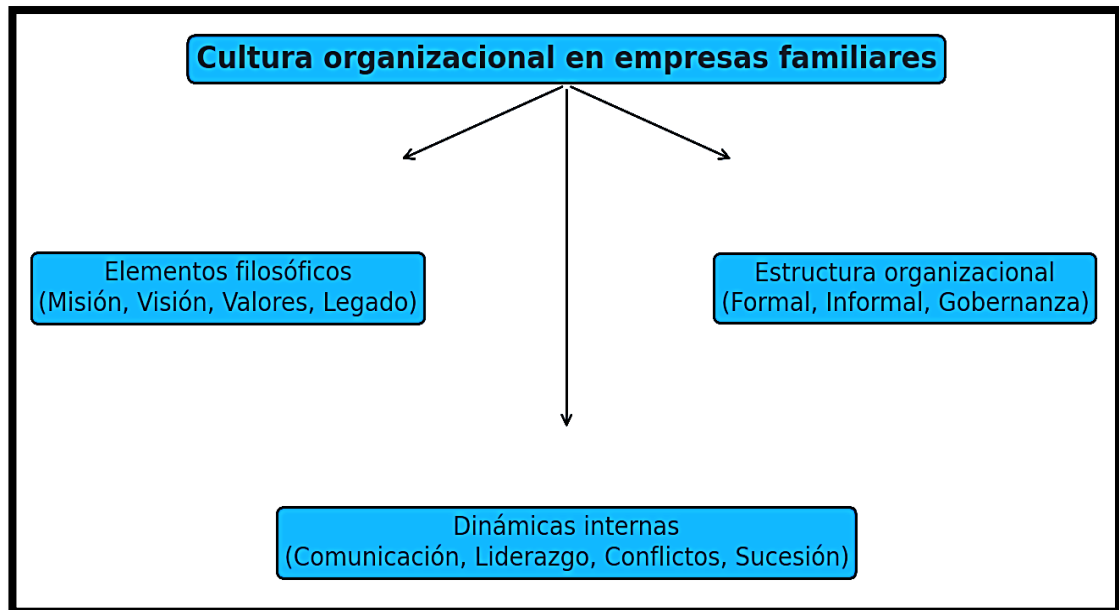
Dinámica	Patrón observado	Palancas de mejora	Riesgo asociado
Comunicación	Transferencia tácita y rituales	Rutinas de feedback, foros formales	Malentendidos, rumorología
Liderazgo	Predominio transformacional/mixto	Mentoría, formación directiva	Dependencia de fundador
Conflictos	Sucesión, criterios meritocráticos	Protocolos, mediación	Rupturas, decisiones reactivas
Sucesión	Transición escalonada	Planes, métricas y evaluación	Vacíos de poder, fuga de talento

Nota. Elaboración propia a partir de la revisión documental.

Finalmente, en la Figura 3 (Diagrama conceptual integrador) se sintetiza la relación entre los tres bloques principales identificados en la revisión documental: los elementos filosóficos, la estructura organizacional y las dinámicas internas; lo cual en conjunto permite definir la cultura organizacional en las empresas familiares.

Figura 3

Diagrama conceptual integrador



Nota. Elaboración propia a partir de la revisión documental.

De este modo, los resultados de la investigación muestran un patrón consistente: la filosofía organizacional (valores, misión, visión y legado) establece los supuestos fundamentales, mientras que la estructura y la gobernanza traducen estos supuestos en reglas, procesos y mecanismos de control; finalmente, las dinámicas internas determinan la efectividad de esta traducción en la operación diaria. Sin embargo, la ventaja competitiva surge cuando la identidad familiar se institucionaliza sin comprometer la capacidad de adaptación. Por consiguiente, es necesario codificar la filosofía en políticas y prácticas, separar roles y fortalecer la independencia del directorio, implementar planes de sucesión con métricas y mentoría, y monitorear mediante tableros de control integrales.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

5.1. Conclusiones generales

- La filosofía organizacional de las empresas familiares se establece en una identidad que integra valores familiares y empresariales con una orientación intergeneracional y de largo plazo. Los valores tales como la lealtad, confianza y reciprocidad constituyen recursos intangibles que potencian la cohesión interna y la reputación externa, funcionando como ventaja competitiva cuando se institucionalizan adecuadamente.
- La estructura organizacional de las empresas familiares se establece desde un modelo informal y jerárquico centrado en el fundador hacia una mayor formalización y profesionalización que incluye órganos de gobernanza familiar y corporativa. Por ello, el logro de un equilibrio entre la formalidad y la relacionalidad es significativo para preservar la agilidad y compromiso propios de la cultura Clan, a la vez que se implementan controles, claridad en roles y procesos meritocráticos que minimicen los riesgos asociados a la ambigüedad y nepotismo.
- Las dinámicas internas reflejan complejas interacciones entre identidad familiar, propiedad y gestión que impactan la comunicación, liderazgo, manejo de conflictos y sucesión. La comunicación intergeneracional es clave para la transferencia de conocimiento y valores, aunque puede verse afectada por estilos de liderazgo o expectativas divergentes. La profesionalización y la implantación de mecanismos formales contribuyen a gestionar conflictos y sucesión, minimizando riesgos como vacíos de poder y decisiones reactivas.

5.2. Recomendaciones generales

- Será necesario que dentro de las empresas familiares se codifique y transmita con rigor la identidad y valores familiares en todas las políticas y prácticas institucionales. De este modo, se fortalecerá la cohesión interna y convertirá estos valores intangibles en una ventaja competitiva sostenible que impulse el legado y la continuidad del negocio a largo plazo.
- Establecer un equilibrio estratégico entre formalidad y relaciones familiares mediante la incorporación de órganos de gobernanza claros, roles definidos y procesos meritocráticos. En consecuencia, esta combinación asegurará la agilidad y compromiso de la cultura Clan, a la vez que previene la ambigüedad y el nepotismo, lo cual garantizará un crecimiento profesional y sostenible en las empresas familiares.
- Promover una comunicación intergeneracional efectiva y un liderazgo transformacional apoyado en mecanismos formales para la gestión de conflictos y sucesión. Aquí se puede destacar el papel del trabajo social laboral como facilitador de estos procesos, aportando herramientas para la mediación, el desarrollo del capital humano y la cohesión organizacional. Esto contribuirá a asegurar la transferencia adecuada de conocimiento, evitar vacíos de poder y favorecer decisiones proactivas que preserven la continuidad y adaptación de la empresa familiar.

REFERENCIAS

- Álvarez, C. (2019). La perspectiva generacional en los estudios de juventud: enfoques, diálogos y desafíos. *Ultima década*, 26(50), 40-52.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362018000300040>
- Álvarez, J., Ramírez, L., & Giraldo, C. (2019). Maternar y paternar: transformando prácticas de autoridad, comunicación y cercanía vinculante. *Revista Latinoamericana de Estudios de Familia*, 11(1), 48-65.
<https://doi.org/https://revistasojs.ucaldas.edu.co/index.php/revlatinofamilia/article/download/2997/2776>
- Andrade, X., Pisco, I., & Quinde, L. (2025). Empresas familiares en Ecuador: percepciones, avances y desafíos. *Revista Industrias*, 9(1), 1-9.
<https://doi.org/https://revistaindustrias.com/empresas-familiares-en-ecuador-percepciones-avances-y-desafios/>
- Arciniega, R. (2021). Hacia la caracterización de culturas organizacionales. *Debates en Sociología*, 1(36), 5-25.
<https://doi.org/https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/debatesensociologia/article/download/2166/2097>
- Arriaga, E. (2019). La Teoría de Niklas Luhmann. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 10(32), 20-33.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/105/10503211.pdf>
- Asociación Interamericana de Contabilidad. (2022). *Las empresas familiares en Ecuador*. AIC. <https://contadores-aic.org/las-empresas-familiares-en-ecuador/>

- Astrachan, J., & Shanker, M. (2020). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 33(1), 15-25.
- Bonilla, A., Corredor, G., Lizcano, C., Galeano, M., Miranda, A., Aldana, J., . . . Suárez, C. (2021). Una aproximación hacia el concepto de honestidad en el ámbito laboral colombiano. *Revista Iberoamericana De Psicología: Ciencia Y Tecnología*, 4(2), 101-106.
<https://doi.org/http://Dialnet-UnaAproximacionHaciaElConceptoDeHonestidadEnElAmbi-4905083.pdf>
- Brizuela , G., González, C., González, Y., & Sánchez, D. (2021). La educación en valores desde la familia en el contexto actual. *MEDISAN*, 25(4), 982-1000.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/3684/368468848015/html/>.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2022). Family firms and organizational culture: A resource-based perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 13(1), 100-126.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100476>
- Camacho, R. (2021). La influencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones en empresas familiares. *Cuadernos de Administración*, 37(68), 112-128.
<https://doi.org/https://doi.org/10.25100/cdea.v37i68.10787>
- Castillo, M., Villalba, J., & Ortega, D. (2023). Cultura organizacional como factor clave en la sostenibilidad de empresas familiares en América

- Latina. *Revista Iberoamericana de Estudios Organizacionales*, 11(2), 88-102. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.7654321>
- Chung, V., & Espinoza, J. (2020). Efecto Mediador De La Cultura Organizacional En La Relación Entre El Liderazgo Transformacional Y La Gestión Del Conocimiento. *revistas uss*, 12(3), 13-33. <https://doi.org/https://doi.org/10.26495/tzh.v12i3.1333>
- Código Del Trabajo. (2020). *CÓDIGO DEL TRABAJO*. LexisFider. https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf
- Constitución de la República del Ecuador. (2021). *Constitución De La República Del Ecuador 2021*. Lexis Finder. https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf
- Corona, A. (2020). El sentido de pertenencia, una estrategia de mejora en el proceso formativo en las artes. Estudio de caso en Danza en una universidad mexicana. *Páginas de Educación*, 13(2), 27-72. <https://doi.org/https://doi.org/10.22235/pe.v13i2.2172>
- Cristancho, G., & Cancino, Y. (2023). La motivación, la lealtad y compromiso como precursores de las comunidades de marca. *Revista de Comunicacion*, 22(2), 59-77. <https://doi.org/https://doi.org/10.26441/RC22.2-2023-3185>
- Da Costa, C., & Goicochea, J. (2022). Un repaso a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en América Latina y el Caribe. *Revista Economía y Política*, 1(36), 75-90.

https://doi.org/http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-90752022000200001

Flick, U. (2019). *An Introduction to Qualitative Research (6th ed.)*. SAGE Publications.

Gadamer, H. (2018). *Truth and Method (Revised ed.)*. Bloomsbury Publishing.

García, J., Tumbajulca, I., & Cruz, J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Comuni@cción*, 12(2), 91-110. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>

Gómez, F. (2023). Características que conforman el perfil de las empresas familiares. *Entrelíneas*, 2(1), 88-104. <https://doi.org/https://doi.org/10.56368/Entrelineas217>

Gómez, R., & Ortega, M. (2021). Cultura organizacional en empresas familiares: impacto en la sostenibilidad organizacional. *Revista Mexicana de Ciencias Administrativas*, 12(2), 45-58. <https://doi.org/https://doi.org/10.22201/rmca.2021.12.2.1423>

Gómez, R., Torres, A., & Hernández, D. (2021). La cultura organizacional como elemento clave en la sostenibilidad de las empresas familiares. *Revista Científica Ciencia y Empresa*, 11(2), 45-58. <https://doi.org/https://doi.org/10.33936/cye.v11i2.302>

Gómez, S. (2020). Revisión documental: concepto, tipos y metodología. *Revista Científica de Ciencias Sociales*, 12(2), 45-56.

González, C., & Pérez, A. (2020). Análisis de la cultura organizacional en empresas familiares: desafíos y perspectivas. *Revista Latinoamericana*

de *Administración*, 56(1), 34-47.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/RLA-08-2019-0196>

Guillén, M., & García, M. (2025). Cultura organizacional de las empresas familiares del Cantón Portoviejo. *Revista San Gregorio*, 1(2), 8-16.

https://doi.org/doi:10.36097/rsan.v1iEspecial_2.3220

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación (7ª ed.)*. McGraw-Hill.

Hofstede, G., Hofstede, J., & Minkov, M. (2020). *Cultures and Organizations: Software of the Mind (3rd ed.)*. McGraw-Hill Education.

INEC. (2023). *Estadísticas del sector agropecuario, provincia del Guayas*. Instituto Nacional de Estadística y Censos:

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

Islam, G., & Zyphur, M. (2020). Rituales en las organizaciones: Una revisión y expansión de la teoría actual. *Gestión de organizaciones de grupo*(34), 114. <https://doi.org/DOL:10.1177/1059601108329717>

ISO. (2019). *ISO 26000 Responsabilidad social*. ISO. <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

Jauregui, R. (2023). Estilos de liderazgo en las pequeñas empresas textiles en el Perú. *Económicas CUC*, 44(1), 137–152.

<https://doi.org/https://doi.org/10.17981/econcuc.44.1.2023.Org.2>

Jimenez, E. (2021). *Modelo OMS de gestión del bienestar organizacional:*

¿Cómo gestionar el Entorno Psicosocial? FullAudit.

<https://info.fullaudit.es/pildoras/modelo-oms-de-gestion-del-bienestar-organizacional-como-gestionar-el-entorno-psicosocial/>

- Lamprea, S., & Aravena, M. (2023). Pautas de crianza y su relación con la convivencia escolar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 2731-2749.
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5520
- Leal, M. (2023). INTELIGENCIA EMOCIONAL Y COMPROMISO LABORAL EN LAS MiPymes DE ECUADOR. *Ciencias Administrativas*, 1(21), 116.
[https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.24215/23143738e116](https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.24215/23143738e116)
- Ley Organica de Cultura. (2019). *Ley Organica De Cultura*. Lexis Finder.
https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/a2_LEY_ORGANICA_DE_CULTURA_julio_2017.pdf
- Linde, A. (2020). La Educación Moral Según Lawrence Kohlberg: Una Utopía Realizable. *Praxis Filosófica*, 1(28), 7-22.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/2090/209014646001.pdf>
- Loaiza, J. (2023). Liderazgo organizacional en tiempo de pandemia y post pandemia: Un análisis exploratorio. *Revista Perspectivas*, 1(52), 9-26.
<https://doi.org/https://doi.org/10.35319/1tgqb762>
- López, C. (2019). Comunicación y sentimientos desde la Teoría de Sistemas Sociales de Niklas Luhmann. *Sociológica (México)*, 33(93), 18-72.
https://doi.org/https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0187-01732018000100053&script=sci_arttext
- López, C., Díaz, P., & Velásquez, J. (2019). La organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación. *Universidad & Empresa*, 17(1), 191-217.
[https://doi.org/DOI: http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.09](https://doi.org/DOI:http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.28.2015.09)

- López, J., & Quintero, I. (2020). Transformación cultural en las empresas familiares: estrategias para la gestión del cambio. *Revista Iberoamericana de Estudios Empresariales*, 9(1), 78-92. <https://doi.org/https://doi.org/10.24310/riee.v9i1.2009>
- López, M. (2021). Tesis de maestría. *Cultura organizacional en empresas familiares agrícolas del cantón Vinces*. Universidad Técnica de Babahoyo, Vinces.
- MAG. (2022). *Caracterización del productor cacaotero en zonas rurales del Guayas*. Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Martínez, N., & Rodríguez, A. (2019). Educación intergeneracional: un nuevo reto para la formación del profesorado. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 17(33), 113-124. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.21703/rexe.20181733nmartinez7>
- Mayring, P. (2021). *Qualitative Content Analysis: A Step-by-Step Guide*. SAGE Publications.
- Mena, D. (2020). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las. *Pensamiento & Gestión*, 1(46), 1203. [https://doi.org/DOI: 10.14482/pege.46.1203](https://doi.org/DOI:10.14482/pege.46.1203)
- Méndez, R. (2022). Dinámicas culturales en empresas rurales de la región costa del Ecuador. *Revista de Estudios Sociales Rurales*, 7(1), 54-68.
- Mora-Esquivel, R., & Moya-Rojas, A. (2021). Cultura organizacional en pymes familiares: implicaciones para la gestión estratégica. *Revista Ciencias Estratégicas*, 29(44), 113-128. <https://doi.org/https://doi.org/10.21676/16575197.4485>

- Moreira, N., Guillén De Romero, J., Ginebra Urra, R., & Muñoz Macias, N. (2022). Educación en valores para la convivencia familiar: desde la mirada axiológica del trabajador social. *Perspectivas: Revista de Historia, Geografía, Arte y Cultura* , 10(20), 29-41. <https://doi.org/Http://Dialnet-EducacionEnValoresParaLaConvivenciaFamiliar-8859351.pdf>
- Muñoz, D., Matabanchoy, S., & Guevara, N. (2020). Empresas Familiares: Definiciones, Características Y Contribuciones. *Tendencias*, 21(1), 236-245. <https://doi.org/https://doi.org/10.22267/rtend.202101.133>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El enfoque sistémico de la OIT para impulsar las pequeñas empresas en los niveles más bajos de las cadenas de suministro*. OIT. <https://www.ilo.org/es>
- Ortiz , A. (2016). *NIKLAS LUHMANN; Teoría emergente de los sistemas sociales*. Ediciones Ediberun. <https://doi.org/https://asociacionvenezolanadesociologia.org/wp-content/uploads/2023/03/Niklas-Luhmann.-Teoria-emergente-de-los-sistemas-sociales.pdf>
- Palomo, A. (2019). Lawrence Kohlberg: Teoría y práctica del desarrollo moral en la escuela . *Revista Interuniversitario de formación profesional*, 4(1), 79-90. <https://doi.org/http://Dialnet-LaurenceKohlberg-117615.pdf>
- Panda, A., & Gupta, R. (2020). Comprender la cultura organizacional: una perspectiva sobre los roles de los líderes. *Vikalpa La revista para tomadores de decisiones*, 26(4), 3-19. <https://doi.org/DOI:10.1177/0256090920010402>

Páramo, D. (2020). Lealtad a la marca. *Revista Pensamiento y Gestión*(49), 1-3.

<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/646/64669289001/64669289001.pdf>

Paredes, A., & Zambrano, L. (2020). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en empresas familiares agrícolas de Manabí. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 7(2), 91-104.

Paredes, K., & Salazar, G. (2022). Relación entre cultura organizacional y desempeño en empresas familiares del sector comercial de Quito. *Revista Científica CECAM*, 14(1), 33-48.
<https://doi.org/https://doi.org/10.32719/26312541.2022.14.1.3>

Pazmiño, P. (2019). *La Cultura Organizacional En Empresas Familiares: Una Revisión Teórica*. Universidad Espíritu Santo, Facultad de Postgrados. Guayaquil - Ecuador: Repositorio de la UESS.
<http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/2559>

Perez, S. (2022). Particularidades sobre la identidad organizacional y su incidencia sobre la toma de decisiones. *Lúmina*, 23(2), 1-19.
<https://doi.org/DOI: 10.30554/lumina.v23.n2.4549.2022>

Pino, P. (2019). La honestidad en la investigación científica. *Acta Médica Peruana*, 32(4), 17-28.
https://doi.org/http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1728-59172015000400001

Plan de Creación de Oportunidades (2021-2025). (2021). *Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025 de Ecuador*. Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo.

<https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-de-creacion-de-oportunidades-2021-2025-de-ecuador>

Ponce, W., & Cevallos, M. (2024). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL CONTEXTO DE LA LEGISLACIÓN EN ECUADOR. *Ciencias Administrativas*, 1(24), 137. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.24215/23143738e137>

Ramírez, J., & Chavarría, M. (2023). Cultura organizacional y sostenibilidad en empresas familiares agrícolas. *Revista Latinoamericana de Estudios Organizacionales*, 9(2), 55-72. <https://doi.org/https://doi.org/10.28979/rleo.v9i2.1365>

Rodriguez, C., Espinosa, D., & Padilla, G. (2021). Sentido de pertenencia escolar entre niños, niñas y adolescentes en Chile: perfiles e itinerarios mediante árboles de clasificación. *Revista Colombiana de Educación*, 1(81), 103-121. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.17227/rce.num81-10256>

Rodríguez, E., Torres, V., & Lara, C. (2021). Cultura organizacional y sostenibilidad en empresas agroindustriales familiares en el litoral ecuatoriano. *Revista Latinoamericana de Administración y Desarrollo*, 5(3), 12-140.

Rueda, F. J., & De Campos, M. I. (2020). Valores Organizacionales: Evidencias De Validez Para Un Instrumento De Medida. *Ciencias Psicológicas*, 10(2), 16-22. https://doi.org/http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&p id=S1688-42212016000200010

- Rueda, J., & Rueda, M. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. *Lúmina* 20, 1(9), 23-55. <https://doi.org/http://Dialnet-DefinicionImportanciaYAnalisisDeLaEmpresaFamiliar-8679400.pdf>
- Rueda, M., Sigala, L., & Zapata, G. (2022). El Liderazgo Como Componente De Las Capacidades Dinamicas De Las Organizaciones. *Revista Pensamiento y Gestión*, 10(14), 52. <https://doi.org/https://doi.org/10.14482/pege.52.400.525>
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, M. (2022). *Fundamentos de investigación* (7ª ed.). McGraw-Hill.
- Sánchez-Medina, A., Díaz-Carrion, R., & Martínez-García, J. (2020). Cultura organizacional y desempeño en empresas familiares agrícolas: Un estudio empírico en América Latina. *Agricultural Economics Review*, 21(2), 35-52.
- Scholes , K., & Jackson , G. (2020). Cómo Crear la Misión, Visión y Valores de una Empresa. *DSpace*, 3(2), 1445-198. <https://doi.org/https://ottoduarte.com/desarrollo-negocios-online/crear-la-mision-vision-y-valores-de-una-empresa/#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20la%20visi%C3%B3n%20seg%C3%BAAn,los%20integrantes%20de%20la%20empresa%E2%80%9D..>
- Torres, C., & Seijo, C. (2022). Liderazgo ético: una perspectiva organizacional en contextos globales. *Revista Científica Saperes Universitas*, 5(2), 234. <https://doi.org/https://doi.org/10.53485/rsu.v5i2.234>
- Ubillús, D. (2020). Estudio de la relación entre el modelo de cultura basado en valores (Competing values framework de Cameron y Quinn) y los

- estilos de liderazgo organizacional en la Empresa Pública de Agua y Saneamiento – EPMAPS. *Bibdigital*, 1(2), 102-156.
<https://doi.org/http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/20773>
- Usanos, R. (2022). La identidad: definición, fundamentos y actualidad de la cuestión. *SCRIPTA FULGENTINA*, 63(64), 7-22.
<https://doi.org/http://Dialnet-LaIdentidad-8730044.pdf>
- Valdés, S., & Morales, J. (2022). Gestión del cambio y cultura organizacional en la sucesión de empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 29(1), 59-73.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31876/rcsh.v29i1.1045>
- Vargas, C., & Ruiz, E. (2022). Cultura organizacional e innovación en empresas familiares: un estudio desde América Latina. *Revista Latinoamericana de Administración*, 59(1), 34-48.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/RLA-06-2021-0072>
- Zambrano, L., & Torres, D. (2023). Diagnóstico de la cultura organizacional en empresas familiares de Guayaquil y su influencia en la retención del talento humano. *Revista Ecuatoriana de Gestión Empresarial*, 8(2), 91-106. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.8304456>

Anexos

Anexo 1. Matriz consolidada de antecedentes revisados de estudios previos.

CIUDAD/PAÍS	TÍTULO	CITA	OBJETIVOS	METODOLOGIA	TÉCNICAS UTILIZADAS	CATEGORIAS /VARIABLES UTILIZADAS	PRINCIPALES RESULTADOS	TEORIAS UTILIZADAS/ CONCEPTOS	ANÁLISIS
Ciudad Victoria, México	Caracterización de la Cultura Organizacional en las Empresas Familiares de Servicios de Ciudades Victoria Tamaulipas.	(Cruz & Torres, 2019)	Identificar el tipo de cultura organizacional dominante, actual y preferida en empresas familiares de servicios.	Enfoque: Cualitativo. Con diseño Descriptivo. Y modelo aplicado de Cameron y Quinn (1999) para la clasificación de la cultura organizacional.	Aplicación de cuestionarios o instrumentos basados en el modelo de Cameron y Quinn para evaluar la cultura organizacional actual y deseada. Observación y análisis comparativo de los resultados.	Tipo de cultura organizacional: Clan, Adhocrática, De mercado y Jerárquica Cultura actual vs. cultura deseada	La cultura Clan es predominante en las empresas familiares de servicios estudiadas, reflejando alto sentido de pertenencia y cercanía entre miembros. Además, las culturas adhocráticas, de mercado y jerárquica presentaron diferencias entre la situación actual y la deseada. La duración de la empresa en el mercado es un factor clave para la caracterización de la cultura predominante. Los cambios más significativos se observaron entre las culturas adhocrática y jerárquica.	Modelo de Cameron y Quinn (1999)	Las empresas familiares tienden a desarrollar una cultura similar a una gran familia, lo que influye en la cohesión y la cooperación interna.

Cuba	La educación en valores desde la familia en el contexto actual	(Brizuela et al., 2021)	Fortalecer los principios teóricos y metodológicos que orientan la función educativa de la familia y proporcionar herramientas que optimicen su papel en la enseñanza de valores a las futuras generaciones.	Tipo de estudio: Analítico y propositivo. Enfoque: Cualitativo, basado en la revisión bibliográfica y análisis de contexto familiar y social.	Revisión y análisis de literatura sobre educación en valores y funciones familiares. Propuesta de herramientas educativas y estrategias prácticas para la familia. Reflexión crítica sobre el rol de la familia en la sociedad contemporánea	Función educativa de la familia Formación de las futuras generaciones Herramientas educativas y metodológicas	La familia sigue siendo un agente clave en la formación de valores y principios éticos en las nuevas generaciones. Se identificó la necesidad de actualizar y reforzar los fundamentos teóricos y metodológicos que orientan su actuación educativa.	Teoría del desarrollo moral de Kohlberg	Se resalta la importancia de reforzar el rol educativo de la familia, ofreciendo herramientas que permitan una enseñanza de valores más efectiva y pertinente frente a los cambios sociales.
------	--	-------------------------	--	--	--	---	---	---	--

La Habana, Cuba	La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones	(Mena, 2018)	Reflexionar acerca de los componentes simbólico-culturales, los elementos claves, los valores corporativos, los mecanismos de socialización, los cambios culturales y sus impactos.	Metodología Documental	Revisión bibliográfica	Cultura organizacional Desarrollo institucional	La cultura organizacional tiene un papel fundamental en el desarrollo de las instituciones, ya que guía comportamientos, valores y normas que afectan la adaptación y desempeño de la organización.	Valores corporativos Mecanismos de socialización Cambios culturales Mediaciones externas	El estudio muestra que la cultura organizacional es un elemento clave para el desarrollo de las instituciones, ya que regula valores, normas y comportamientos que facilitan la adaptación frente a los cambios internos y externos.
-----------------	--	--------------	---	------------------------	------------------------	---	---	--	--

Caldas, Colombia	Maternar y paternar: transformando prácticas de autoridad, comunicación y cercanía vinculante	Álvarez et al., 2021)	Analizar las experiencias y reflexiones de los padres sobre la parentalidad, considerando su historia familiar, las demandas culturales e institucionales, y cómo estas influyen en su práctica educativa y afectiva con los hijos.	Enfoque: Cualitativo. Corriente: Fenomenológica hermenéutica.	Relatos de vida de los padres para capturar la historia y significados personales de la parentalidad. Entrevistas semiestructuradas para explorar percepciones sobre demandas culturales e institucionales.	Parentalidad familiar Historia familiar Demandas culturales e institucionales Amor y cuidado	Los padres reconocen la influencia de su historia familiar en su forma de ejercer la parentalidad. El amor y el cuidado emergen como elementos centrales que los impulsan a modificar formas tradicionales de autoridad y comunicación.	Fenomenología hermenéutica (Gadamer, 1975)	Los padres no solo transmiten valores, sino que también reinterpretan y adaptan su autoridad y comunicación, guiados por el amor y el cuidado.
Argentina.	Particularidades sobre la identidad organizacional y su incidencia sobre la toma de decisiones.	(Pérez, 2022)	Reflexionar teóricamente sobre la identidad organizacional y su influencia en la toma de decisiones y el comportamiento organizacional.	Descriptivo e interpretativo	Revisión y análisis de literatura académica y estudios empíricos (33 trabajos).	Identidad organizacional Y Toma de decisiones	La gestión de la identidad organizacional es clave para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. Se identifican dos enfoques en la literatura: Analizar la identidad organizacional de manera independiente. Analizarla junto con la cultura e imagen organizacional.	Teoría de identidad organizacional	El estudio evidencia que la identidad organizacional no es solo un concepto teórico, sino un recurso estratégico que influye directamente en la eficiencia de la toma de decisiones y en la competitividad de la organización.

Perú	Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en Pymes durante el Covid-19	(García et al., 2021)	Determinar la influencia de la innovación organizacional en la competitividad empresarial en tiempos de Covid-19 en las Pymes del sector comercio.	Es de tipo básico con un alcance descriptivo correlacional. El diseño de la investigación es no experimental y de corte transversal. Con enfoque cuantitativo	Los instrumentos utilizados fueron validados mediante juicio de expertos y se comprobó su fiabilidad a través del Alpha de Cronbach con un coeficiente de 0,886 para innovación organizacional y 0,778 para la competitividad empresarial.	Innovación organizacional Competitividad empresarial	Los resultados muestran que sí existe relación significativa entre la innovación empresarial y la competitividad ($r=0,459$) con una significancia de $p\text{-valor}=0,000$. Por lo tanto, se puede afirmar que aquellas Pymes que apuesten por una innovación en la forma de ofrecer, o brindar su servicio o producto podrán mantenerse en el mercado a pesar de la crisis. Además, los resultados muestran que el 81% de empresas que innovó son más competitivas que el 19% que no lo hizo.	Innovación organizacional de Schumpeter Competitividad empresarial de Oslo Manual	El estudio presenta un aporte relevante al evidenciar cómo la innovación organizacional influye directamente en la competitividad de las Pymes
------	--	-----------------------	--	---	--	--	---	---	--

Quito, Ecuador	Un repaso a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en América Latina y el Caribe	(Da Costa et al., 2022)	Analizar el estado actual y las perspectivas de la RSC ejemplificándola con distintas empresas referenciales de países latinoamericanos.	La metodología utilizada es cualitativa, a partir de la revisión bibliográfica sistemática y crítica, y de tres criterios para elegir las empresas latinoamericanas: tamaño, relevancia nacional e internacional y pertenencia a sectores estratégicos o de relevancia para la sostenibilidad.	Revisión bibliográfica sistemática crítica y	Responsabilidad Social Corporativa Impacto de la RSC en las empresas	Los resultados muestran que muchas empresas latinoamericanas están adoptando la RSC de manera comprometida; aunque algunas iniciaron sus políticas más tarde que las empresas europeas, varias se han convertido en referentes regionales e internacionales en la implementación de prácticas responsables. No obstante, se destaca la necesidad de continuar investigando para evaluar detalladamente la evolución y el cumplimiento efectivo de la RSC en distintas empresas.	Teoría de la Responsabilidad Social Corporativa	Evidencia que la RSC se ha convertido en un elemento estratégico para las empresas latinoamericanas, impactando positivamente en su reputación, competitividad y sostenibilidad.
-------------------	---	-------------------------	--	--	--	--	---	---	--

Quito, Ecuador	Estudio de la cultura organizacional actual y deseada, aplicando el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn en una empresa automotriz	(Coba, 2021)	Identificar la cultura organizacional actual y deseada en una empresa automotriz y determinar si existen diferencias significativas entre ellas.	Enfoque Cuantitativo, con diseño descriptivo	Aplicación de cuestionarios OCAI para evaluar seis dimensiones de la cultura organizacional.	Cultura organizacional actual Cultura organizacional deseada	La cultura actual predominante es Mercado, enfocada en objetivos y resultados. La cultura deseada por los trabajadores es Clan, orientada a la colaboración, pertenencia y relaciones cercanas. Existen diferencias significativas, evidenciando insatisfacción con la cultura actual. La información permite a la empresa alinear estrategias organizacionales con las expectativas de sus empleados, fortaleciendo la toma de decisiones	Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn	La discrepancia entre cultura actual y deseada indica necesidad de cambio cultural para mejorar satisfacción y compromiso de los empleados.
Portoviejo (Ecuador)	Educación en valores para la convivencia familiar: desde la mirada axiológica del trabajador social	(Bósquez et al., 2022)	Analizar la educación en valores dentro de la convivencia familiar desde la perspectiva de los Trabajadores Sociales en el cantón Portoviejo, provincia de Manabí, Ecuador.	fenomenológico interpretativo. Con enfoque Descriptiva, bibliográfica y documental.	Entrevista semiestructurada aplicada a tres Trabajadores Sociales.	Educación en valores y Convivencia Familiar	Muchas familias presentan debilidades en la formación de valores. Los padres son fundamentales como guías de la estabilidad emocional y física. La intervención del Trabajador Social es esencial para fortalecer la educación en valores en el hogar, la escuela y la comunidad.	Teoría de la socialización familiar	El estudio evidencia que la convivencia familiar y la formación en valores son pilares fundamentales para el desarrollo integral de los individuos.
Guayaquil - Ecuador	La cultura organizacional en empresas familiares: una revisión teórica	(Pazmiño & López, 2018)	Revisar sistemáticamente la literatura sobre la cultura organizacional en empresas familiares, identificando	Metodología de Revisión sistemática de literatura. Con un enfoque cualitativo y cuantitativo (análisis de	Búsqueda de literatura mediante cadenas de búsqueda específicas	Cultura organizacional (valores, normas, prácticas) Tipo de empresa (familiar vs. no familiar)	Las investigaciones sobre cultura en empresas familiares son principalmente empíricas y cuantitativas. La cultura organizacional en empresas familiares	cultura organizacional	La revisión muestra que la cultura organizacional es un elemento central para el desempeño y la identidad de las

			tendencias, enfoques metodológicos y retos de investigación.	tendencias). Aplicando un diseño Documental-descriptivo			funciona como recurso estratégico. A pesar de su resistencia al cambio, puede promover actitudes positivas y desarrollo continuo de los trabajadores. Se identifican retos para la investigación futura: • Fomentar estudios cualitativos y multidisciplinarios. • Ampliar investigaciones en Latinoamérica. • Explorar comparaciones entre empresas familiares y no familiares. • Analizar la interrelación de la cultura con otras variables de gestión.		empresas familiares.
Estado de México, México	Empresa familiar y la teoría de sistemas luhmanniana	(Vera et al. 2020)	Analizar aspectos de la problemática de la empresa familiar tomando como referencia los conceptos de diferenciación funcional, acoplamiento estructural y complejidad según la teoría de sistemas de Luhmann.	Metodología Teórica. Con enfoque: Conceptual y analítico.	Revisión documental y análisis crítico de fuentes secundarias. Formulación de proposiciones basadas en la teoría de sistemas para explicar la problemática observada en empresas familiares.	Empresa familiar y Comunicación y códigos opuestos	Los conflictos internos de la empresa familiar surgen principalmente de códigos de comunicación opuestos entre sus miembros. La limitada complejidad interna (escasez de recursos y capacidades) dificulta la adaptación de la empresa al entorno. En algunos casos, las operaciones internas y determinaciones propias de la empresa impiden que exista interés en adaptarse o evolucionar.	Teoría de sistemas de Niklas Luhmann	El estudio evidencia que las empresas familiares enfrentan conflictos estructurales internos y limitaciones de adaptación debido a su complejidad restringida y a la interacción de códigos de comunicación divergentes

Venezuela	Modelos para el estudio de las empresas familiares	(Escalona et al., 2024)	Realizar una revisión teórica sobre los modelos existentes para el estudio de las empresas familiares, enfatizando su estructura, dinámica y relevancia en la economía.	Enfoque: Cualitativo. Con diseño Documental y descriptivo.	Revisión y análisis de fuentes secundarias (artículos, libros y documentos especializados). Síntesis y comparación de los modelos teóricos existentes.	Empresas familiares	La investigación sobre empresas familiares posee amplia trayectoria. Los modelos revisados destacan la visión sistémica de la empresa familiar. Los subsistemas (familia, empresa, propiedad) son interdependientes y requieren equilibrio para un funcionamiento adecuado.	Teoría de sistemas aplicada a empresas familiares. Modelos circulares y de ciclo de vida	Se evidencia que las empresas familiares requieren un enfoque integral y sistémico, considerando tanto la dinámica interna como la relación familia-empresa, y que los modelos circulares y de ciclo de vida son herramientas valiosas para comprender su funcionamiento y evolución.
Maracaibo - Venezuela	Liderazgo y Cultura Organizacional en empresas familiares. Desde una perspectiva teórica	(Díaz et al., 2024)	Revisar y analizar la literatura existente sobre liderazgo y cultura organizacional en empresas familiares, identificando la relación entre ambos y sus implicaciones para la gestión y supervivencia de estas organizaciones.	Tipo de estudio de Revisión sistemática de literatura, con un enfoque Cualitativo y con un diseño Documental-descriptivo	Revisión bibliográfica sistemática	Liderazgo (tipos, estilos y eficacia) y Cultura organizacional	Existe una relación estrecha entre liderazgo y cultura organizacional. Las empresas familiares deben alinear liderazgo y cultura para resolver conflictos internos. La supervivencia de la empresa familiar depende del estilo de liderazgo aplicado y de su adaptación al contexto. La eficacia del liderazgo varía según la situación y momento de decisión. Implementar un liderazgo adecuado es clave para la gestión eficaz y sostenibilidad de la empresa	Conceptos de cultura organizacional (Cameron & Quinn, Schein, y otros referentes de estudios organizacionales)	Esta investigación muestra que el liderazgo y cultura organizacional son inseparables en la gestión de empresas familiares.

México	Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional	(Aristizábal & De la Garza, 2020)	Contribuir a la revisión crítica de conceptos, ideas y relaciones en la literatura sobre la empresa familiar, identificando elementos que la definen y analizando su postura innovadora como clave para su desarrollo.	Tipo de estudio; Revisión bibliográfica, con enfoque Cualitativo y diseño Descriptivo-interpretativo	Revisión y análisis crítico de la literatura existente Identificación de vacíos de conocimiento y tendencias de investigación	Elementos que definen la empresa familiar	La empresa familiar requiere considerar cómo la familia influye en la organización. Factores como involucramiento, heterogeneidad, identidad y familiness impactan directamente en la capacidad innovadora de la empresa. La innovación es un aspecto crucial para el éxito, pero poco explorado en empresas familiares. Se identifican líneas de investigación futura para profundizar en la interacción entre familia, identidad y capacidad innovadora.	Teoría de la empresa familiar	La investigación evidencia un vacío teórico en el estudio de la innovación en empresas familiares.
Ciudad de México	Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional	(Aguilar & Briozzo, 2020)	Contextualizar la empresa familiar como un área de estudio independiente y analizar cómo las decisiones de financiamiento se ven afectadas por la interacción entre aspectos socioemocionales y de negocios.	Tipo de estudio de Revisión bibliográfica, con un enfoque Cualitativo y con un diseño Conceptual-descriptivo, con análisis comparativo entre empresas familiares y no familiares	Revisión sistemática de literatura y Comparación entre hallazgos empíricos y teóricos	Decisiones de financiamiento / estructura de capital	La empresa familiar combina dimensiones socioemocionales y de negocios, generando conflictos en decisiones financieras. Las decisiones sobre estructura de capital reflejan la tensión entre lo normativo y lo comportamental. La revisión permite esquematizar la problemática y detectar vacíos de conocimiento, facilitando nuevas líneas de investigación. Limitación: algunos aportes innovadores con pocas citas podrían	Teoría de la empresa familiar	La revisión evidencia que las decisiones financieras en empresas familiares no dependen únicamente de criterios económicos, sino también de factores emocionales y familiares.

							no haber sido detectados.		
Santiago - Chile	La perspectiva generacional en los estudios de juventud: enfoques, diálogos y desafíos	(Álvarez, 2018)	Analizar cómo se ha tratado la perspectiva generacional en los estudios sobre juventud, con énfasis en lo publicado en la Revista Última Década y en los autores principales, identificando los enfoques predominantes y sus características.	Tipo de estudio: Revisión documental y análisis crítico de literatura. Alcance: Cualitativo, descriptivo-analítico.	Revisión sistemática de artículos y publicaciones. Identificación de enfoques predominantes (culturalista e histórico-sociológico). Análisis comparativo de autores clásicos y su influencia en los enfoques.	Perspectiva generacional Autores clásicos y referencias teóricas	Se identifican dos enfoques predominantes: culturalista e histórico-sociológico. El enfoque culturalista se centra en símbolos, procesos culturales y globalización. El enfoque histórico-sociológico se enfoca en trayectorias juveniles y militancia política, con predominancia de estudios empíricos locales y nacionales.	Teoría de Mannheim sobre generaciones Aportes de Ortega y Gasset	El estudio evidencia que la perspectiva generacional se aborda desde dos marcos teóricos claros, cada uno con métodos y focos distintos: uno más simbólico y cultural (culturalista) y otro más empírico y local (histórico-sociológico). Aunque ambos enfoques tienen sólida base teórica, existe la necesidad de actualizar las investigaciones y adaptar los métodos a los cambios sociales y culturales contemporáneos.
Colombia	Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico	(Pedraza et al., 2015)	Describir la cultura organizacional en tres instituciones educativas de Santa Marta, Colombia, evidenciando las dinámicas internas y las relaciones que se generan en su contexto.	Cualitativo. Metodología Fenomenología. Con diseño Corte transversal. Muestra: 30 personas (docentes y personal administrativo) seleccionadas por conveniencia.	Grupos focales y Entrevistas semiestructuradas	Cultura organizacional y Relaciones internas	Las tres instituciones presentan un nivel elemental de cultura organizacional (Nivel 1). Además, La integración entre los miembros es limitada y las presunciones básicas apenas se consolidan. Por último, existe una estabilidad mínima para resolver problemas y enfrentar alternativas, lo que	Modelo de niveles de cultura organizacional de Schein (1988)	El estudio muestra que la cultura organizacional en estas instituciones educativas es incipiente y poco integrada, lo que impacta en la cohesión interna y en la capacidad de resolución de problemas.

							indica necesidad de fortalecimiento cultural.		Fortalecer la cultura organizacional podría mejorar significativamente la eficiencia y las relaciones internas.
Ciudad de Panamá-Panamá	Pautas de crianza y su relación con la convivencia escolar	(Lamprea et al., 2023)	Analizar cómo las pautas de crianza familiares influyen en la convivencia escolar y en el desarrollo social de los estudiantes, considerando la necesidad de adaptarlas a los cambios culturales y sociales actuales.	Analítico y cualitativo.	Revisión de literatura sobre pautas de crianza, socialización y convivencia escolar.	Pautas de crianza Y Convivencia escolar	Las pautas de crianza influyen directamente en el comportamiento y la convivencia de los estudiantes en la escuela.	Teoría ecológica de Bronfenbrenner (1979)	El estudio evidencia que las pautas de crianza son determinantes para la convivencia escolar y el desarrollo social de los estudiantes.
Ibarra, Ecuador.	Inteligencia Emocional y Compromiso Laboral en las MiPymes de Ecuador	(Leal, 2023)	Determinar la relación existente entre la Inteligencia Emocional y el Compromiso Laboral en empleados de MiPymes en Ecuador.	Descriptivo con alcance explicativo. Con enfoque Correlacional.	Aplicación de escalas estandarizadas para medir Inteligencia Emocional y Compromiso Laboral.	Inteligencia Emocional y Compromiso Laboral	Existe una relación directamente proporcional entre Inteligencia Emocional y Compromiso Laboral. A mayor conciencia y regulación emocional, los empleados muestran un mayor nivel de compromiso con las tareas empresariales.	Teoría de la Inteligencia Emocional (Goleman, 1995) y Teoría del Clima Organizacional	El estudio evidencia que la Inteligencia Emocional es un factor clave para incrementar el Compromiso Laboral en MiPymes.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Cabrera Olivares María Lissette**, con C.C: # 0922439682 autor/a del trabajo de titulación: **Revisión documental sobre la cultura organizacional en empresas familiares** previo a la obtención del título de **Licenciada en Trabajo Social** 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, 4 de septiembre de 2025

f. Lissette Cabrera O.

Nombre: **Cabrera Olivares María Lissette**

C.C: **0922439682**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Revisión documental sobre la cultura organizacional en empresas familiares.		
AUTORA	María Lisette Cabrera Olivares		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Lcda. Roxana del Rocío León Nevárez Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y Políticas		
CARRERA:	Carrera de Trabajo Social		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Trabajo Social		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	4 de septiembre de 2025	No. DE PÁGINAS:	83
ÁREAS TEMÁTICAS:	Cultura organizacional - Empresas familiares - Trabajo social laboral		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Valores familiares, Responsabilidad social, Ética empresarial, Valores organizacionales, Trabajo en equipo, Liderazgo organizacional		
RESUMEN: El estudio estuvo orientado al análisis de la cultura organizacional en las empresas familiares, por lo cual se destacaron los fundamentos filosóficos, la forma en que se distribuye la estructura interna y las dinámicas propias que influyen en el funcionamiento de las empresas familiares. Por ello, el propósito principal de esta investigación fue analizar la cultura organizacional a través de fuentes documentales, enfoques teóricos y hallazgos relevantes sobre empresas familiares. En este estudio se aplicó un enfoque cualitativo, de carácter documental. El muestreo fue de tipo no probabilístico por criterios, considerando como criterios de inclusión: pertinencia temática, rigor académico, actualidad (últimos 10 años), y disponibilidad en acceso abierto. La cultura organizacional en las empresas familiares se sustenta en una identidad que fusiona valores familiares y empresariales con una visión intergeneracional. La estructura organizacional evoluciona desde un modelo informal y centrado en el fundador hacia una formalización y profesionalización. Las dinámicas internas destacan la importancia de una comunicación intergeneracional efectiva, el liderazgo transformacional y mecanismos formales para gestionar conflictos y sucesión. Se concluyó que la filosofía organizacional fusiona valores familiares y empresariales con visión intergeneracional, creando ventaja competitiva.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTORA:	Teléfono: +593968656930	E-mail: maria.cabrera12@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Muñoz Sánchez Christopher Teléfono: +593-4-2206957 ext. 2206 E-mail: cristopher.munoz@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):			