



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
Postgrado en Gerencia de RRHH y RRII

Trabajo de Grado de Maestría

EL LIDERAZGO GENERACIONAL EN LAS EMPRESAS
FAMILIARES Y CÓMO AFECTA SU DIRECCIÓN EN LA CULTURA
DE LA ORGANIZACIÓN.

presentado por
Angela S. Santoro M.

para optar al título de
Magister en GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES
INDUSTRIALES

Tutor:

Dra. Elizabeth Martínez

Caracas, Febrero 2006.

Dedicatoria:

*A mi Esposo, Padres, Hermanos, Profesores y futuros
Investigadores en el tema de empresas familiares.*

Agradecimientos:

*A la excelente disposición e incondicional apoyo de mi Tutora,
Y a la paciencia, ayuda y estímulo de mi Esposo y Padres.*

Resumen

Existen un gran número de empresas familiares a nivel mundial, que generan empleos, productos y servicios, y a su vez construyen el desarrollo, no solo económico, sino integral del país.

Sin embargo, estas cifras se han visto incrementadas, debido al deseo que tienen los propietarios-inversionistas, de obtener una empresa propia, con objetivos y metas, que les genere trabajo-sueldo-inversión.

Estos propietarios, suelen ser gerentes de su propia empresa, tengan o no la capacidad para dirigirla eficazmente. En muchos de los casos, son los hijos y familiares los que forman la estructura directiva, y en consecuencia, algunas veces, surgen conflictos de intereses y roles dentro de estructura organizativa.

Sin embargo, existe una gran cantidad de instituciones que han captado la atención de las empresas familiares, debido a la gran necesidad de obtener información acerca de su cultura, ciclo de vida, estilos de dirección, ventajas y fortalezas, entre otras, que permitan a los gerentes, tomar acciones acertadas.

Por ello y por la escasa información que en Venezuela se tiene sobre el tema, se considera importante la presente investigación, que busca dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: **¿Cómo afecta el Liderazgo Generacional en la Cultura Organizacional de las Empresas Familiares?**

Para llevar a cabo esta investigación se realizó un Estudio de Campo de tipo No Experimental, con un diseño de tipo Transversal-Explicativo, utilizando un momento único para la recolección de los datos, en busca de describir las relaciones existentes entre las variables a estudiar, con el fin último de sugerir estrategias y políticas de implantación que favorezcan al logro de los objetivos individuales y organizacionales.

ÍNDICE

RESUMEN.....	4
INTRODUCCIÓN.....	8
PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
ESQUEMA EXPLICATIVO.....	14
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
1. OBJETIVOS.....	14
1.1 <i>Objetivo general.....</i>	<i>14</i>
1.2 <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>14</i>
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
MARCO TEÓRICO	19
CAPÍTULO I	19
EMPRESAS FAMILIARES.....	19
I.- <i>Empresa y su grupo familiar.....</i>	<i>19</i>
II.- <i>Definición.....</i>	<i>21</i>
III.- <i>Características.....</i>	<i>23</i>
IV.- <i>Nivel Generacional.....</i>	<i>24</i>
V.- <i>Modelo de los Tres Círculos.....</i>	<i>25</i>
VI.- <i>Ciclo de Vida.....</i>	<i>29</i>
VII.- <i>Debilidades de las Empresas Familiares.....</i>	<i>32</i>
VIII.- <i>Fortalezas de las Empresas Familiares.....</i>	<i>34</i>
IX.- <i>Cultura Organizacional en las Empresas Familiares.....</i>	<i>35</i>
CAPÍTULO II.....	40
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.....	40
I.- <i>Definición.....</i>	<i>40</i>
II.- <i>Componentes del Liderazgo.....</i>	<i>43</i>
III.- <i>Teorías del Liderazgo.....</i>	<i>44</i>
IV.- <i>Estilos de Liderazgo.....</i>	<i>48</i>
V.- <i>La Dirección Organizacional. Concepciones Básicas.....</i>	<i>49</i>
VI.- <i>Diferencias entre Liderazgo y Dirección.....</i>	<i>51</i>
CAPÍTULO III.....	53
LIDERAZGO GENERACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	53
I.- <i>Estilos de Liderazgo en las empresas familiares.....</i>	<i>57</i>
ESTRATEGIA METODOLÓGICA	60
I.- TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	60
II.- DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	60
III.- HIPÓTESIS.....	60
IV.- DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	61
V.- DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	65
VI.- POBLACIÓN Y MUESTRA.....	71
VII. RECOLECCIÓN DE DATOS.....	74
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	77
1. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	77
1.1 <i>Información Personal.....</i>	<i>77</i>
<i>Consolidado de la variable Información Personal/ Tipo de Empleados.....</i>	<i>80</i>
1.2 <i>Información Laboral.....</i>	<i>85</i>
<i>Consolidado de la variable Información Laboral/ Tipo de Empleados.....</i>	<i>88</i>
1.3 <i>Nivel Generacional.....</i>	<i>91</i>

<i>Consolidado de la variable Nivel Generacional/ Tipo de Empleados.....</i>	<i>93</i>
<i>1.4 Valores del fundador y la familia empresaria en la organización.....</i>	<i>96</i>
<i>Consolidado de la variable Valor del fundador/ Tipo de Empleados.....</i>	<i>107</i>
<i>1.5 Información Organizacional.....</i>	<i>119</i>
<i>Consolidado de la variable Información Organizacional/ Tipo de Empleados.....</i>	<i>132</i>
2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL-GENERACIONAL.....	149
<i>2.1 Identificación del Líder Organizacional.....</i>	<i>149</i>
<i>Consolidado de la variable Identificación Líder Organizacional/ Tipo de Empleados.....</i>	<i>151</i>
<i>2.2 Poder- Influencia del Líder Organizacional. Estilos de Liderazgo.....</i>	<i>153</i>
<i>Consolidado de la variable Poder-Influencia Líder Organizacional/ Tipo de Empleados.....</i>	<i>166</i>
<i>2.3 Relación Líder- Seguidores.....</i>	<i>183</i>
<i>Consolidado de la variable Relación Líder-Seguidores/ Tipo de Empleados.....</i>	<i>188</i>
ANÁLISIS DE DATOS ENTREVISTAS	192
CORRELACIÓN SIMPLE DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES Y LAS VARIABLES DEPENDIENTES.....	215
MATRIZ CORRELACIÓN SIMPLE EMPLEADOS NO FAMILIARES.....	216
ANÁLISIS DE CORRELACIÓN SIMPLE EMPLEADOS NO FAMILIARES.....	216
MATRIZ CORRELACION SIMPLE EMPLEADOS FAMILIARES.....	220
ANÁLISIS DE CORRELACIÓN SIMPLE EMPLEADOS FAMILIARES.....	220
MATRIZ CONSOLIDADA CORRELACIÓN SIMPLE EMPLEADOS FAMILIARES Y NO FAMILIARES.....	225
ANÁLISIS DE CORRELACIÓN SIMPLE MATRIZ CONSOLIDADA.....	225
REGRESIÓN MULTIPLE.....	227
DIAGRAMAS DE CORRELACION SIMPLE PARA VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTES.....	230
MATRIZ COMPARATIVA HIPÓTESIS PLANTEADA vs. RESULTADOS OBTENIDOS.....	233
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	235
BIBLIOGRAFÍA.....	246
ANEXOS	250

Introducción

En una economía de mercado, el empresario es la pieza clave. Si no hay empresarios, no hay empresa, no hay creación de puestos de trabajo ni creación de riqueza.

Dentro del conjunto de las empresas, las familiares constituyen el elemento básico del tejido empresarial en la mayoría de los países de nuestro entorno económico. En Francia, el 60,5% de las empresas son de carácter familiar, en Italia el 75%, en Alemania el 82%, en el Reino Unido el 76%. En Estados Unidos, el 90% de las empresas son propiedad o están controladas por una familia y, de las empresas cotizadas en Bolsa, el 42% son empresas familiares.

Sin embargo, aunque estas cifras son alentadoras, es importante recalcar que las empresas familiares, tienen un ciclo de vida corto, bien sea porque dejan de tener la figura familiar, para conformar un holding o fusionarse con otras empresas, o porque, sencillamente dejan de existir.

Las causas de su extinción, vienen dadas por varios factores, que aparecen principalmente cuando las dos estructuras –familia y empresa-, entran en conflicto. Generalmente, esto es consecuencia de los problemas que surgen al compatibilizar erróneamente los elementos de gestión con la propiedad.

Muchos directivos familiares, consideran que el hecho de ser propietario, los capacita para ejercer funciones directivas, creando a largo plazo una gama de problemas que se van heredando de generación a generación, hasta que,

sino se toman acciones a su debido tiempo, terminan con quebrar a la empresa.

Es por ello, que la presente investigación está enfocada hacia el Liderazgo Generacional de las Empresas Familiares, a fin de obtener ventajas competitivas de los atributos y valores familiares que están presentes dentro de la cultura organizacional de estas empresas. Utilizando para ello, los aportes que en teorías de liderazgo y cultura organizacional existen dentro del área de Recursos Humanos y Relaciones Industriales.

El desarrollo de la presente investigación, está dividido en seis partes. En la Primera parte se realiza el Planteamiento del Problema, que genera la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo afecta el Liderazgo Generacional en la Cultura Organizacional de las empresas familiares?, en busca de entrelazar la capacidad de gestión con la figura de propiedad.

Seguidamente, en la Segunda parte, se plantean el Objetivo General y los Objetivos Específicos que se persiguen en la presente investigación. Generando así, las variables analizadas, para lograr recolectar la información necesaria, que permita realizar conclusiones, así como aportes al sistema de Recursos Humanos y Relaciones Industriales. También se destacan, algunos de los antecedentes sobre el tema, que fueron utilizados en la Investigación.

En la Tercera parte, o para ser más específicos, en el Esquema Teórico se genera, la información teórica que sustenta la investigación. Este esquema está subdividido en tres capítulos. El primero, habla de las Empresas Familiares, abarcando desde su definición fines y naturaleza, teorías, debilidades y fortalezas, hasta su cultura organizacional. El segundo, trata el Liderazgo Organizacional, tomando en cuenta diferentes acepciones, teorías, estilos, comparándolas con la dirección organizacional. Y el tercero, abarca

el Liderazgo Generacional en Empresas Familiares, tratando aspectos que entrelacen el liderazgo en las empresas familiares, con su cultura y su estructura tanto organizacional como familiar.

En la Cuarta parte, se describen las Estrategias Metodológicas que se aplican a los fines de obtener los datos necesarios para responder la pregunta de investigación.

En la Quinta parte, se presenta la definición y operacionalización de las variables utilizadas, para posteriormente, analizar los resultados obtenidos. Finalmente, en la última parte, se generan las conclusiones y recomendaciones, como repuesta a la investigación realizada y aporte tanto para las empresas familiares estudiadas, como para otras empresas familiares, investigadores y estudiantes interesados en la materia.

Planteamiento del Problema

Existe un gran número de empresas familiares que compiten en este mundo globalizado, cada una de ellas con valores, usos y actitudes que definen el quehacer de una familia. Por lo general, estas empresas suelen estar fuertemente marcadas por la personalidad y manera de hacer del fundador, aunque la experiencia prueba que evolucionan a través de las generaciones.

Por ello, y también debido a las características de los entornos competitivos en los que se mueven las organizaciones empresariales, y a las constantes transformaciones, es necesario aprender a mantener las fortalezas de una cultura familiar, mientras se aprovecha las ventajas de un ambiente institucional.

Es probable que se suela asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas. Sin embargo, lo que las define no es su tamaño o su capacidad de gestión, sino el simple hecho de que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de una o más familias.

Por ello, para iniciar esta investigación, es importante aclarar la definición de una empresa familiar en contraposición con una institucional. "...En la primera, la mayoría de la energía, dinero y personas provienen de un grupo humano, cuya principal característica es la relación afectiva que mantienen entre sí, sin importar si tienen o no experiencia empresarial, en tanto que, en la segunda, la firma se crea a partir de un plan de negocios que se le presenta a un grupo de accionistas, relacionados entre sí por cuestiones

financieras, mismo que se encargará de aportar el capital necesario para su creación...”¹

El hecho de que las empresas familiares, estén caracterizadas –entre otras- por estar formadas por un grupo natural (Irigoyen 1999)² frecuentemente, genera una confusión entre la propiedad y la capacidad de dirigir, provocando una marcada diferencia en la cultura organizacional y en consecuencia, afectando directamente al recurso humano que en ella labora.

Es necesario, que los integrantes de la empresa, y en especial los familiares que trabajan en ella, comprendan el funcionamiento de la organización para evitar confusiones en los roles que asumen cada uno de sus integrantes.

Es por ello, que este estudio está dirigido a profundizar el tema de la Dirección en las Empresas Familiares y cómo afecta en la cultura organizacional, utilizando una muestra de las Pequeñas y Medianas Empresas Familiares localizadas en el Área Metropolitana de Caracas. A partir de este planteamiento, y tomando en cuenta lo enriquecedor y necesario para el mundo de las Relaciones Industriales y Recursos Humanos, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo afecta el Liderazgo Generacional en la Cultura Organizacional de las Empresas Familiares?

¹ www.gda.itesm.mx/cefam/caso1.html

² “Aquellos en los que el hombre reconoce su origen (donde nace) y permanece durante cierta etapa de su vida (normalmente), con un alto grado de compromiso en todo cuanto conforma al ámbito específico de ese grupo; existe una relación biunívoca entre el individuo y grupo, además de lazos de costumbres, idioma y pautas comunes de creencias y valores, existen fuertes lazos de afecto (o sea, prima generalmente en ellos lo afectivo por sobre lo racional).”

Para los efectos de este trabajo de grado se entenderá por “Generacional” a la sucesión de descendientes en línea directa.

Justificación de la Investigación.

Este Trabajo Especial de Grado, intenta dar una visión teórica- práctica acerca de la Dirección en las Empresas Familiares Pequeñas y Medianas del Área Metropolitana de Caracas, con la finalidad de afianzar y fortalecer las virtudes de dos células sociales –familia y empresa- que se unen como organización de importancia decisiva para el desarrollo no sólo económico sino integral del país y de las personas.

Asimismo, se generará un aporte documental del Liderazgo Generacional en las Empresas Familiares venezolanas y como afecta en la Cultura de la Organización, ya que existen constituidas un gran número de ellas, sin embargo, los antecedentes en Venezuela sobre esta investigación son escasos.

Objetivos de la Investigación

1. Objetivos

Con la finalidad de responder a la pregunta de investigación planteada, se han fijado los siguientes objetivos que servirán de orientación para la elaboración de este trabajo de grado.

1.1 Objetivo General

Verificar el Liderazgo que predomina en las Pequeñas y Medianas Empresas Familiares localizadas en el Área Metropolitana de Caracas, y cómo afecta en la Cultura Organizacional.

1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un inventario de los Perfiles de Líderes Organizacionales presentes en las Pequeñas y Medianas Empresas Familiares localizadas en el Área Metropolitana de Caracas.
- Verificar los Niveles Generacionales presentes en las Pequeñas y Medianas Empresas Familiares localizadas en el Área Metropolitana de Caracas.
- Analizar los Estilos de Dirección representativos de las Pequeñas y Medianas Empresas Familiares localizadas en el Área Metropolitana de Caracas.
- Describir la Cultura Organizacional en sus diferentes componentes que prevalecen en las Pequeñas y Medianas Empresas Familiares localizadas en el Área Metropolitana de Caracas.

Antecedentes de la Investigación.

Se han recopilado una serie de estudios realizados sobre las empresas familiares que servirán de base para la investigación. Sin embargo, es importante mencionar, que ninguno de estos estudios han sido realizados en Venezuela, son países como España, México y Argentina, los que poseen mayor cantidad de información sobre el tema.

A continuación se detallan algunos de los estudios revisados:

- *La Empresa Familiar y sus Ventajas Competitivas*, por Pithod y Dodero (1997), un texto práctico de empresas familiares, basado en una investigación empírica de empresas familiares del Gran Mendoza, Mendoza Sur, San Juan, Córdoba y Rosario. En este texto abarcan temas como la problemática específica de las empresas familiares dentro de su marco conceptual y su estructura –familia/empresa-, el equipo directivo familiar, los intereses de la familia vs los de la empresa, y la continuidad de la empresa en poder de la familia. Planteando así una serie de ventajas competitivas que las empresas familiares pueden aprovechar dentro del mercado competitivo.
- *Las Empresas Familiares su Dirección y su Continuidad*, por Ginebra (1997). Este estudio otorga una serie de herramientas que se pueden utilizar en la conducción o dirección de las organizaciones familiares, diferenciando su aplicación para los niveles generacionales. Plantea además, que no es necesario “desfamiliarizar” la empresa familiar, para que ésta pueda crecer. Basa su estudio en experiencias previas que han tenido lugar principalmente en España y México.

- *La Crisis en la Empresa de Familia*, por Irigoyen (1999). El autor enfoca su ensayo en la especial conformación de una organización empresarial, con génesis en el núcleo familiar, dentro de la comunidad argentina. Estudia la importancia que tiene el cambio generacional a tiempo, en un entorno tan cambiante. Plantea además la exigencia de insertar la profesionalización dentro de sus cuadros de conducción y la capacitación continua de toda su estructura organizacional.
- *Asesoría y Consultoría de la Empresa Familiar (ACEF). Boletín Informativo No. 18, 19, 20 y 21 Año 2003; Años 2004, 2005, y 2006.* Esta publicación bimensual española trata temas de actualidad de la empresa familiar. La organización ACEF, S.L. dedica su actividad a la formación, información y servicio a la Empresa Familiar en todos aquellos temas que hacen referencia a las relaciones entre familia y empresa.
- *Empresa y Familia, Problemas y Soluciones*, por Biosca (2003). El autor basa su estudio en las vivencias que en materia de empresas familiares ha obtenido a través de los años, en donde plantea las características y errores más frecuentes de las empresas familiares, incluyendo la forma de dirección, el consejo de familia y protocolo familiar, otorga además, un perfil ideal del sucesor en la empresa familiar, y su continuidad en la empresa. Es un texto práctico y sencillo, que sirve de guía a las empresas familiares y que plantea soluciones a los problemas más frecuentes que se pueden encontrar en ellas.

- *La Empresa Familiar. Como dirigirla para que perdure*, por Neubauer y Lank (2003). El autor trata de llenar los vacíos que en materia de gobierno de las empresas familiares existen, es por ello que analiza el tema del gobierno empresarial en las empresas controladas por familias. El autor centra su interés en el comportamiento real de las empresas familiares desde el punto de vista plurinacional; demostrando así, comportamientos similares en los diferentes países. Sus estudios están sustentados en las investigaciones realizadas en el IESE de Barcelona, en el INSEAD de Fontainebleau y principalmente en el IMD de Lausana –únicas instituciones que imparten la cátedra sobre empresa familiar en toda Europa-.
- *Los Secretos de las Empresas Familiares Centenarias*, por Gallo y Amat (2003). Este texto pretende ser un manual que afronta todos los factores que deben considerarse para potenciar la continuidad de las empresas familiares desde una perspectiva multigeneracional. Basa su estudio a partir de tres aspectos críticos que analiza, en primer lugar: “ser empresa”, en segundo lugar: “ser empresa familiar” y finalmente “ser familia empresaria”. A partir de ello, aplica los conceptos desarrollados y profundiza sobre la problemática de las empresas familiares para aportar estrategias y modelos que las ayude a superar las dificultades con éxito.
- *La Sucesión en la Empresa Familiar*, por Amat (2004). El autor narra casos reales, de ponencias que ha recogido, y que consideró las más relevantes que se han ido realizando en esta última década en el marco de las actividades del Instituto de la Empresa Familiar, con el fin de ayudar a todas aquellas empresas familiares que con

independencia del sector en el que trabajen, de su tamaño y sus peculiaridades, reconozcan los principales desafíos a los que se enfrentan durante el proceso que supone toda sucesión.

- *La Gestión de la Empresa Familiar*, por Castillas, Díaz y Vásquez (2005). Este texto proporciona una guía sencilla, de conceptos, casos y soluciones, adaptada a las necesidades y requerimientos de la enseñanza de la empresa familiar. Adicionalmente, es un trabajo de indudable interés para cualquier persona vinculada al sector: empresarios, directivos, consultores, etc., que podrán profundizar sus conocimientos en los diferentes ámbitos de estudio de esta materia.

Capítulo I

Empresas Familiares

I.- Empresa y Grupo Familiar

Para hablar de empresas familiares, es necesario hacer referencia primero a la definición y clasificación de grupos que nos otorga Irigoyen (1999). *“...Los grupos están formados por hombres con fines determinados, y valen y sirven en tanto y en cuanto sean aptos para llevar a cabo los objetivos para los cuales fueron conformados...”*. A partir de esta definición, vale destacar, que existen dos tipos de grupos desde el punto de vista sociológico –tal como lo describe el autor-, el primero es el grupo primario o natural (la familia), en donde los hombres reconocen su origen, y permanecen en ella durante cierta etapa de su vida, con alto grado de compromiso y relación, prevaleciendo generalmente lo afectivo sobre lo racional; el otro grupo es el secundario o artificial (la empresa), a los que el individuo accede por su voluntad o fruto de una decisión, generalmente movido por determinadas pautas personales y específicas, es decir, una acción concreta que lo motiva. Sin embargo, este segundo grupo, nunca encara un compromiso total de los distintos aspectos de su personalidad, para con el grupo.

Es por ello, que las empresas familiares constituyen la confluencia de dos realidades distintas, de fines propios y diferentes, pero de naturaleza y características igualmente particulares. Siendo una manera peculiar de emprender y dirigir negocios, que abarca dos sistemas –familia y empresa-.

De allí el interés de comenzar con el conocimiento y diferenciación de estas dos realidades que la configuran para poder comprender las empresas familiares, a saber:

- a) El fin de la empresa de negocios es hacer dinero, a cambio de entregar servicios³, es decir, la empresa es para la sociedad, la familia en cambio, tiene por fin, la propia convivencia y su fruto es para el desarrollo y la maduración de sus miembros, por tanto, "...La Familia no es "para la Sociedad", sino "para la persona"..." Ginebra (1997).
- b) La empresa es una sociedad, y la familia es una comunidad. En la empresa, hay una determinada correlación entre su aportación a la sociedad y su retribución. Por el contrario, en la comunidad familiar, no hay simetría entre aportación y retribución.
- c) La sociedad empresa considera a cada uno por lo que hace, en cambio, en la comunidad familiar cada uno es considerado por ser quien es.

Cuando se unen estas dos estructuras -empresa y familia-, para formar una organización en beneficio tanto de la comunidad como de la sociedad, es realmente cierto observar, como se encadenan y adoptan la estructura de la familia, cultura, valores y creencias, para hacerlas funcionar dentro de la organización, llevando paralelamente, dos organizaciones, que generalmente se confunden, debido a una deficiencia en el establecimiento claro de roles y funciones.

³ Entiéndase servicios y/o productos

II.- Definición

No existe una definición universal, clara y única de este tipo de negocios, sin embargo, se encuentran una diversidad de concepciones que aportan varios autores, a continuación se mencionan algunas de ellas:

- a) Para Donnelley (1964) las empresas familiares son aquéllas que se identifican con al menos dos **generaciones** de la familia y donde ese vínculo lleva a una **influencia** en la compañía de los intereses y objetivos de la **familia**.
- b) Para Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson (1985), las empresas familiares representan cualquier negocio en el cual la mayoría de la **propiedad y del control** se encuentran en manos de una familia y en el que, dos o más miembros familiares están implicados en los **negocios** de la empresa.
- c) Para Pithod y Doderó (1997), define a las empresas no por su tamaño, sino por el simple hecho de que la propiedad y la dirección se encuentra en manos de uno a más miembros de una o más familias.
- d) Para el profesor Miguel Angel Gallo la empresa familiar es “aquella en la que confluyen la propiedad y la gestión sin que entre ambas exista una nítida distinción”⁴

⁴ Roca, Miquel i Junyent La integración de la empresa familiar en nuestro ordenamiento jurídico. Instituto de la Empresa Familiar. Conferencia-Coloquio organizada por el Instituto de la Empresa Familiar y la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Barcelona, 1998.

- e) Para Neubauer y Lank (2003), se considera que una empresa es familiar cuando "...se la ha identificado estrechamente con por lo menos dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses de los objetivos de la familia..."

De estas concepciones se puede inferir que, aunque la definición de Empresa Familiar abarca una gran gama de características consideradas en mayor o menor importancia según sea el autor, principalmente se basa en tres elementos: propiedad, gestión y familia.

- a) Respecto a la propiedad: porque son los familiares los que mantienen el poder y el control de la actividad empresarial.
- b) Respecto a la gestión: porque los miembros de la familia se dedican a la dirección de la empresa o en cargos de decisión en el consejo directivo.
- c) Respecto a la familia: porque existe una relación de afecto, finalidad común, comprensión y un elemento importante: la herencia.

Por consiguiente, a partir de ahora, cuando se hable de una empresa familiar se referirá a "toda organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia y exista un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar, y en donde la principal característica sea la relación afectiva que mantienen entre sí, sin importar si tienen o no experiencia empresarial".

III.-Características

Una vez establecida la definición de empresas familiares para la presente investigación, se detallarán algunas de las características más específicas de empresas familiares, desglosando las que se han generalizado anteriormente, a saber:

1. La familia es propietaria mayoritaria o por lo menos controla y dirige las operaciones que realiza la empresa.
2. En ella trabajan uno o más miembros de la familia.
3. Por lo general, los órganos de administración y control son nombrados por un grupo familiar, o, algún miembro de la familia participa en dichos órganos.
4. Los propietarios prestan una gran atención a sus productos, servicios, con un conocimiento profundo del sector, proveedores y clientes.
5. Poseen en su mayoría una perspectiva de inversión a largo plazo.
6. Poseen culturas empresariales más humanas, y bajos costos laborales.
7. Existe poca formación de los accionistas pasivos, así como, la falta de profesionalización, nepotismo o dificultad de atraer al mejor talento disponible en el mercado.
8. Permanece un ambiente de informalidad, promoviendo la falta de objetivos claros y, dificultando el seguimiento de los mismos, pues gran parte de la comunicación interna es extraoficial.
9. Las evaluaciones son poco objetivas, sobre todo si se trata de miembros de la familia, o amigos.
10. Existe un gran sentimiento de pertenencia del personal con los socios, lo que hace menos vulnerable a la gente a cambiar de trabajo.

IV.- Nivel Generacional

Dada la definición y las características de las empresas familiares, será necesario conocer, la clasificación de los niveles generacionales a tomar en cuenta para el presente estudio, basado en la secuencia generacional descrita por Ginebra (1997).

- **1era. Generación:** El lapso que comprende la gestión del fundador solo, o de éste con sus hijos.
- **2da. Generación:** Tiene lugar en sentido estricto cuando el fundador fallece, o queda inutilizado del todo por algún accidente o enfermedad, y están los hermanos solos, o hermanos y primos para formar parte de la gestión.
- **3era. Generación:** Tiene lugar cuando fallecen o quedan inutilizados, los individuos de la segunda generación, y los primos encaran la estructura de poder de la organización
- **4ta. Generación:** Tiene lugar cuando, desaparecen los individuos de la tercera generación, y existen primos segundos que desean seguir con la empresa.

El tránsito de la 3era. a la 4ta. Generación es un cambio difuso, ya que diluye en gran porción, los factores que permiten llamar “familiar” a una organización, existiendo además el protagonismo de muchos familiares que trabajan en la empresa, con diversos cruces de edades y que imposibilita, una referencia generalizada en la estructura del poder familiar.

V.- Modelo de los Tres Círculos

Para comprender mejor la estructura de la empresa familiar, será necesario referirse al Modelo de los Tres Círculos planteado por Davis y Tagiuri (1982) y que han sido objeto de mención en trabajos posteriores (Leach, 1993; Gersick, Davis, Mc Collon y Lansberg, 1997).

Este Modelo de Los Tres Círculos debe ser tomado en cuenta por todos los integrantes de la empresa, y en especial los familiares que trabajan en ella, para que comprendan el funcionamiento de la organización y eviten confusiones en los roles que asumen cada uno de sus integrantes.

Esta teoría que origina el Modelo de los Tres Círculos plantea tres subsistemas que conforman las empresas familiares: El Negocio, La Familia, y Los Propietarios.

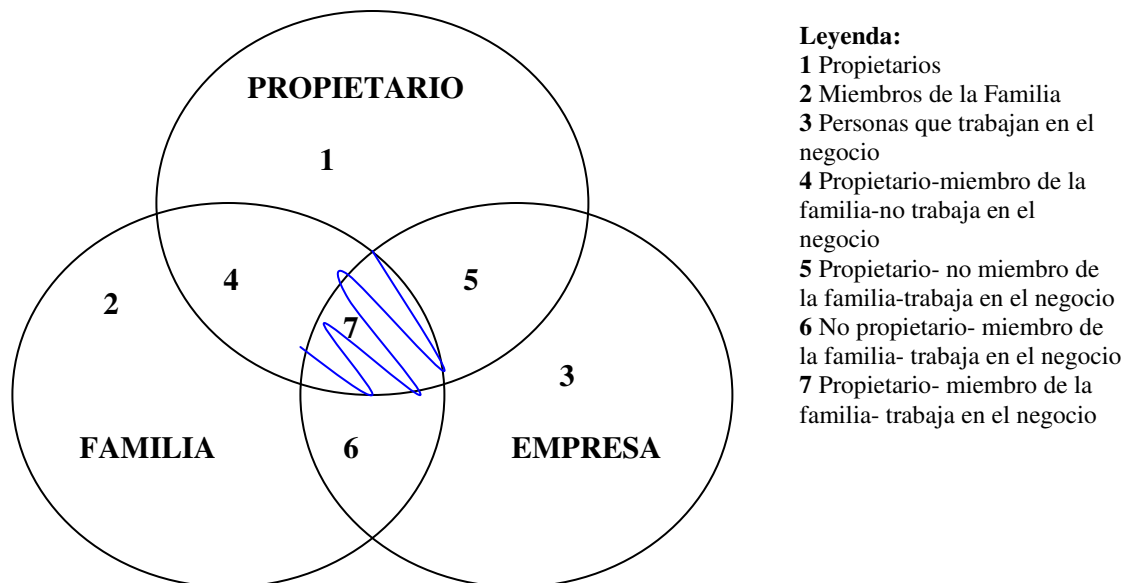


Figura No. 1
(Davis y Tagiuri, 1980).

En dicho modelo se ilustra cómo la empresa familiar está modelada por la interacción entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y empresa. El primero se refiere a los accionistas de la empresa, el segundo a los lazos sanguíneos y el tercero a las funciones desempeñadas dentro de la empresa.

Siguiendo este esquema tradicionalmente empleado para clasificar las relaciones en la empresa familiar de los tres círculos (figura 1), y tomando en cuenta los niveles generacionales, se puede inferir según Gallo (1998), que para un primer período -1era. Generación-, de duración más o menos prolongada según el desarrollo de la familia del predecesor y el crecimiento de su empresa, los tres sistemas principales –propietarios, personal de la empresa y miembros de la familia– coinciden en uno solo, debido a la inexistencia o al menos de una menor complejidad en las relaciones entre estos distintos grupos de personas interesadas en la empresa familiar. Sin embargo, el paso del tiempo va introduciendo personas en cada uno de los tres sistemas de forma natural. Así, por ejemplo, el crecimiento de las actividades de la empresa conducen al fundador a contratar directivos no familiares (círculo 3), unas veces sin intención de que lleguen a ser propietarios de una parte del capital, pero otras con el deseo de que sí lo sean (sistema 5). El matrimonio y el nacimiento de los hijos da lugar a otro grupo de personas con unas relaciones que están en la pura esencia de toda empresa familiar (círculo 2), y el paso de los años hace que algunos se incorporen a trabajar en la empresa antes de ser propietarios del capital (sistema 6). Finalmente, aunque se presente con menor frecuencia, es posible que el fundador busque la ampliación de los recursos financieros mediante la entrada de nuevos propietarios y aparezcan nuevas personas interesadas que no son de la familia (círculo 1).

De esta manera, mediante este modelo, será más sencillo visualizar, todos aquellos miembros de la organización que pertenecen o no a la familia, los problemas que en ella se presentan, sus diferencias y se podrá analizar las variables características, tomando en cuenta la estructura que plantea cada uno de los subsistemas en sus intercepciones.

Basado en estudios previos, la confluencia de estos tres subsistemas conducen a lo que el autor Gallo (1989), ha llamado “trampas profundas de la empresa familiar”, a saber:

- a) La confusión entre la propiedad y la capacidad de dirigir.
- b) La confusión entre los vínculos que ligan a una familia y los vínculos que unen a quienes forman una empresa.
- c) La confusión entre la remuneración al trabajo con las necesidades económicas de la familia.
- d) El retraso de la sucesión.

De estas trampas se puede inferir lo que el autor Ginebra (1997), ha llamado la “confusión de los conflujo”, a saber:

- a) *Empresa-Familia como flujo de compraventa de productos:* La empresa no es un banco, es decir, la consideración de la empresa como la bolsa de dinero de la familia, de forma que las cuentas de la compañía no se llevan con claridad y tiendan a confundirse ambos bolsillos, el de la empresa y el de la familia. Como consecuencia de ello, en estas situaciones suele existir un excesivo secretismo sobre los problemas financieros que puedan surgir afectando así al normal desarrollo de la organización para no descubrir los resultados (Donnelley, 1964).

- b) *Empresa-Familia como trabajo-salario*: parte de que todos los familiares independientemente sean su destrezas, habilidades, estudios, experiencias con relación al cargo vacante en la organización –en caso de haberlo, aunque en muchos de los casos se inventa-, son insertados en la empresa, solo por el hecho de ser familiares, y en la mayoría de los casos perciben la misma remuneración que los familiares que laboran dentro de la misma empresa, pero con nivel de cargo y responsabilidades diferentes. Por tanto, se deduce que no siempre “ser igual es ser justo”⁵. Aquí es importante recalcar, que en la 1era. y a veces la 2da. Generación, se tiende a cobrar menos sueldo que correspondería por el trabajo prestado, sin embargo, en la 3era. y 4ta. generación se invierte, debido a que por lo general, en estas últimas generaciones existe mayor cantidad de familiares, y por ende, la repartición de los beneficios puede ser menor.
- c) *Empresa-Familia como inversión-beneficio*: muchas veces se confunde lo que corresponde por sueldos o por repartos con el patrimonio, distorsionando así, lo que es sueldo con lo que debería ser reparto de dividendos.
- d) *Empresa-Familia como préstamo-rédito*: generalmente suele suceder que al inicio la familia invierte, es decir, da más de lo que saca, pero posteriormente, y “porque la familia necesita”, la empresa saca más de lo que mete.

⁵ ACEF, Publicación No. 19, año 2003.

VI.- Ciclo de Vida

Según las pocas estadísticas disponibles, de cada 100 empresas familiares que se acercan a segunda generación sólo 30 sobreviven y, de éstas, sólo 15 continúan activas en tercera generación.

Sobre las causas de la corta vida de las empresas familiares y de las dificultades que experimentan en su desarrollo, es conveniente analizar la veracidad de una afirmación que se repite desde hace años sin haberse comprobado nunca a fondo de manera empírica.

Así, es frecuente oír y leer que el ciclo de vida de la mayoría de las empresas familiares vendrá inexorablemente marcado por el hecho de que «el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran», o bien que el desarrollo de las capacidades empresariales de los miembros de cada generación sigue la evolución también inexorable de «un abuelo empresario, un hijo ingeniero y un nieto poeta».

Sin embargo, tampoco se puede perder de vista que sólo reflejan una parte pequeña de la verdad, pues no siempre es la generación siguiente, la del «ingeniero» o la del «poeta», la culpable de debilitar o enterrar la empresa, sino que la culpa hay que buscarla en los errores cometidos precisamente por los miembros de la primera generación y, precisamente, en la última parte de su etapa al frente de la empresa familiar.

Para explicar el ciclo de vida de las empresas familiares se hará uso del modelo del Greiner que presentan Pithod y Dodero (1997) en su libro⁶.

⁶ La empresa familiar y sus ventajas competitivas.

Etapa I: Creatividad

Es la etapa inicial de la vida de la empresa. El fundador crea e introduce un producto en el mercado, caracterizándolo como emprendedor, con capacidad para resolver problemas y toma de decisiones, con poca delegación.

Etapa II: Dirección

Etapa de crecimiento, en donde se comienza a implantar una estructura funcional con asignación de puestos de trabajos especializados. La comunicación en esta etapa, se hace más formal e impersonal. Surgen sistemas de información gerencial más desarrollados para contar con un soporte administrativo orientado hacia el control de la gestión

Etapa III: Delegación

Supera al crecimiento de la etapa anterior, e implica una estructura organizativa descentralizada. Gerentes con gran autoridad e iniciativa capaces de desarrollar nuevos productos, de dar una rápida respuesta a las necesidades de los consumidores, y desarrollar nuevas tecnologías, entre otras.

Etapa IV: Coordinación

En esta etapa se crean unidades de negocio, se formalizan procedimientos de planificación y control, se evalúan en función de resultados económicos y estratégicos, y se otorga mayor poder de decisión para los ejecutivos divisionales.

Etapa V: Colaboración

En esta etapa la evolución se construye alrededor de un enfoque más flexible y humano que fomenta la colaboración. Caracterizándose, entre otros aspectos, por dar una solución rápida a través de una acción de equipo,

combinando los grupos a través de funciones de línea para determinadas tareas o actividades. Comúnmente se utiliza una estructura matricial, para ensamblar el grupo adecuado con el problema adecuado. En esta etapa se incentiva la creatividad con espíritu emprendedor, y las recompensas van dirigidas a los resultados en grupo más que los logros individuales.

Ahora bien, tomando en cuenta el modelo de J.Ward, planteado por Pithod y Dodero (1997) en su libro, se esquematizará, a continuación, la evolución de la empresa familiar, donde se incluyen las características propias de los familiares con respecto a las motivaciones, expectativas financieras y objetivos personales y profesionales, según las edades de los familiares comprometidos y del ciclo de vida en el que se encuentre la empresa⁷.

	I	II	III
Edad de las E.F.	0 a 9	10 a 19	20 años y más
Edad de los Padres	25 a 39	40 a 54	55 años y más
Edad de los Hijos	0 a 14	15 a 29	30 a 45
Naturaleza de la Empresa	Rápido crecimiento. Demandó tiempo y dinero	Maduro	Estratégicamente necesitado de recambio directivo y de inversión
Características de la organización	Pequeña y dinámica	Grande y Compleja	Languidece
Motivaciones de los dueños de las E.F.	Comprometidos con el éxito del negocio	Desean control y estabilidad	Buscan nuevos intereses o retirarse a medias. La próxima generación busca crecer y cambiar
Expectativas financieras de la familia	Limitada a las necesidades básicas	Mayores necesidades (confort y educación)	Grandes necesidades (seguridad y generosidad)
Metas de los familiares	Éxito en el negocio	Crecimiento y desarrollo de los hijos	Armonía familiar y unidad

Tabla No. 1
(Pithod y Dodero, 1997).

⁷ Se han modificados los rangos de los datos estadísticos para ser adaptados al presente trabajo de grado.

VII.- Debilidades Empresas Familiares

No todas las debilidades que aquí se expresan son únicas de las empresas familiares, es decir, también se pueden generar en las organizaciones no familiares. Sin embargo, se presentan en menor grado en estas últimas, y son características de las empresas familiares, a saber:

- a) El conflicto entre los intereses de la familia y de los de la empresa como conjunto, que se genera cuando los objetivos que persigue la familia no coinciden con el mejor interés de la empresa.
- b) El Nepotismo. En todas las organizaciones existe la influencia de uno o varios miembros de la organización, bien sea, para poder ingresar en la organización, para transferencias, traslados, para aumento de sueldo, entre otras. Obviamente en las empresas familiares se acentúa aún más esta figura, y suelen presionar la dirección de la empresa, favoreciendo a los parientes en detrimento de la “mejor elección”. Cabe destacar, que mayormente es en la 3era. y 4ta. generación que se presenta esta figura con frecuencia.
- c) La empresa no es inmortal, algunos fundadores tienen la motivación de levantar una empresa que prolongará su legado durante futuras generaciones, algunos incluso esperan que sus sucesores dirijan la empresa exactamente como lo hicieron ellos en épocas pasadas.
- d) La desinformación existente principalmente en términos financieros, constituyendo un secreto para el resto de la organización que busca lograr un objetivo desconociendo la razón por la cual lo hacen.
- e) La autocracia, que se presenta generalmente en el fundador, que tiende a ver a los hijos “más pequeños” de lo que verían a un profesional de la misma edad.

- f) El enfeudamiento, se da principalmente en la 2da. Generación, como resultado de una mayor orientación a “no herir al hermano”. Es por ello, que se pueden observar departamentos enteros que realizan sus labores, sin que ellos cumplan con los requerimientos que se hayan planteado.
- g) Dificultad general de delegar, principalmente en la 1era. generación.
- h) El paternalismo.
- i) La anquilosis en las cabezas, como señala Ginebra (1997), y se da cuando una misma persona dirige una misma organización por más de 15 años.
- j) Resistencia al cambio, bien sea tecnológicos, de organización y estructuración, entre otros.
- k) Resistencia a abrir el capital accionario, ya que esta apertura atenta contra la propia naturaleza familiar y esto genera reacciones emocionales más fuertes que en el caso de otro grupo financiero no familiar.
- l) Existe una indefinición estructural, como comenta Ginebra (1997) “...Existe más un personigrama (y no escrito) que un organigrama”
- m) Se fabrican prisioneros, es decir, aún existe aquel empleado de hace varios años, que está encadenado por una experiencia “no comercializable ante otras empresas” y por su limitada formación, que está sobrepagada en aras de la lealtad. También existe aquel familiar, que estudió una carrera que no le gustaba, para poderse introducir en la empresa.

VIII- Fortalezas de las Empresas Familiares.

Las fortalezas básicas de las empresas familiares, vienen dadas principalmente por los factores fundamentales que determinan su naturaleza específica, y que se pueden enumerar como sigue:

- a) La empresa familiar está sumergida en relaciones de afecto que la marcan para operar de determinada manera, por ejemplo, la tolerancia al temperamento del otro, el reconocimiento de errores y rápida corrección (nadie tiene que salvar su imagen), la simplificación de cualquier tipo de control por la simple razón de que la confianza hace innecesarias las redundancias en los procesos, entre otras. El afecto fomenta la acción de apoyo y complementación, en forma espontánea, en cuanto se percibe su necesidad.
- b) La comprensión entre los miembros de la familia, ya que existe un conocimiento recíproco tal, que la comunicación se produce con el menor material informativo. La comprensión facilita además, la adecuada asignación de acciones o encargos y evita errores que a veces pueden ser grandes.
- c) En la empresa familiar, para la 1era y/o 2da. generación, no suele darse conflicto alguno en la aceptación de la autoridad, y generalmente, constituye un “espejo” de la que ya se tiene en la familia.
- d) Existe una finalidad común entre los integrantes de la familia, donde, negocio, dinero y compromiso social, suelen llevar la “batuta” en este sentido.

- e) La empresa familiar es fruto de una entrega sin regateos, es decir, dedicación.
- f) La mayoría de las empresas familiares visualizan la crisis como un “bache que hay que superar”, lo que genera un mayor nivel de “aguante” en comparación con empresas no familiares.
- g) El cuidado del propio oficio y la decisión, por ejemplo, de comprar aquella máquina aunque la producción de hoy no la justifique, orienta al servicio y atención al cliente.
- h) Existe una estabilidad de los ejecutivos, ya que, no solo los familiares no se van, sino que, los no familiares suelen permanecer de por vida “trabajando para aquella familia”.
- i) Generalmente, hay un grado de solvencia en estas empresas, ya que existe la voluntad común de “no dejar caer aquello”.
- j) La dualidad entre propiedad y gestión constituyen una ventaja competitiva, ya que la propiedad permite apostar por el largo plazo, y la gestión por su parte, cuando actúan conjuntamente estos dos factores, suele ser más eficaz.

IX- La Cultura Organizacional en Empresas Familiares.

Adicionalmente a la estructura propiedad-empresa-familia, es necesario, tener en cuenta la **Cultura** que se destaca en estas empresas, es decir, los valores y creencias propias de una familia que mayoritariamente dirige y controla la empresa en cuestión. Esta cultura define el funcionamiento interno que adoptará la empresa y debido a ello también han sido cuantiosos los autores que han tratado de estudiarla con el fin de obtener resultados acerca de la problemática específica de la empresa familiar.

El Modelo de los Tres Círculos se puede utilizar para entender el comportamiento de la acción social del individuo, adaptándolo a tres subsistemas: el social, el cultural y el de personalidad.



Figura No. 2
(Pithod y Dodero, 1997).

El área 1, es el punto de realización de la acción social, donde se insertan los tres subsistemas.

El área 2, es la zona de articulación del sistema social y el de personalidad. Las personas actúan sólo siguiendo normas y roles, pero cada cual según su personalidad.

El área 3, es la zona de articulación del sistema social y cultural. El primero funda las normas sociales en las ideas, creencias, valores, etc. del segundo.

El área 4, es la zona de inserción de la cultura en la personalidad, plasmándola y dándole orientación y contenido. Orienta el mundo y proporciona representaciones y valoraciones respecto de la realidad externa e interna.

Tomando en cuenta esta interrelación entre los subsistemas: social, cultural y de personalidad, y basándose en la información que a lo largo de este capítulo se ha proporcionado sobre empresas familiares, se hace importante englobar y diferenciar las filosofías existentes en la cultura organizacional de una empresa familiar.

La filosofía que deberá adoptar la familia respecto de la empresa, estará orientada a tres elecciones -Pithod y Dodero (1997) citan a Ward (1987) quién hace esta clasificación-; la primera, dar prioridad a los intereses de la empresa sobre los de la familia; la segunda, inversa de la anterior, los intereses de la familia prevalecerán sobre la empresa, y la tercera, un término medio entre las dos elecciones. Este término medio, vendrá a representar la intersección de los tres subsistemas del Modelo de los Tres Círculos.

Decisiones de negocio	Primero la empresa	Primero la familia	Primero la familia emprendedora
Reglas que rigen	Para cada trabajo se selecciona por las cualidades que se requieren	Todos los familiares son bienvenidos	Las oportunidades serán desarrolladas por todos dentro o fuera de las EF, dependiendo de las necesidades de ésta.
Compensación	De acuerdo con la descripción de cada trabajo	Igual remuneración para todos los miembros de la misma generación Todos los familiares son bienvenidos	Asegurar un aceptable nivel de vida para cada miembro Las oportunidades serán desarrolladas por todos dentro o fuera de la EF, dependiendo de las necesidades de ésta.
Tenedores de las acciones	De acuerdo con la filosofía de la empresa. Esto es: todas las acciones para los que dirigen la empresa, o distribuida de acuerdo con la contribución de cada uno, o la posibilidad de que los empleados no familiares puedan ser también accionistas	Igual número para cada rama de la familia	Igual valor para todos, algunos en acciones, los demás en otros tipos de inversiones o de oportunidades de emprendimientos
Dividendos	Ninguno	Siempre que haya ganancia, se reparte según la participación sobre el capital	Variable, de acuerdo con el retorno sobre el capital.
Títulos de autoridad	Basados en los méritos se fijarán las jerarquías. Cada empleado tendrá solo un jefe	Iguals títulos para todos los familiares de la misma generación	Iguals roles para todos aquellos con alto grado de competencia profesional
Gobierno	Por el directorio pero con directores no familiares	Por un directorio familiar, decidiendo por consenso	Representada la familia por directores
Rol de la comunidad	Liderazgo	Voluntaria	Activa, de acuerdo con las necesidades de la familia y los intereses individuales

Tabla No. 2
(Ward, 1987)

Las empresas que sigan la tercera alternativa no sólo preservarán la integridad de la empresa, sino que también podrán atender a las necesidades e intereses de los familiares.

Capítulo II

Liderazgo Organizacional

I.- Definición

En todos los grupos (familiares, deportivos, asociaciones de estudiantes o de trabajadores) existen personas que ejercen mayor influencia que otras y a las que suele denominar líderes.

Esta es una concepción generalizada y que resume su denominación. Sin embargo, se hace imprescindible, ampliar esta definición, en base a los aportes de algunos autores:

- a) Para Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996), el liderazgo se da, cuando un individuo, intenta modificar la conducta de un grupo, sin utilizar una forma de poder coercitiva.
- b) En el Manual de Liderazgo (Handbook of Leadership), al cual hace mención Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996), en su libro, liderazgo es “una interacción entre los miembros de un grupo, en el que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes.

- c) Para Koontz, O'Donnel y Weihrich (1987), es ese arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen por voluntad propia y con entusiasmo en cumplir con las metas del grupo.
- d) Chiavenato (1980) indica que existen diversas definiciones de liderazgo, entre las cuales menciona que se trata de la influencia interpersonal originada en una situación y que esta ejercida a través del proceso de comunicación, con un propósito o finalidad particular.

Por tanto, los conceptos fundamentales para definir el liderazgo están dados por tres elementos:

- Influencia: Acciones que en forma directa o indirecta, ocasionan un cambio de comportamiento o aptitud en otra persona o grupo.
- Poder: Capacidad de ejercer influencia. Según Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996), existen cinco fuentes de poder, la primera está dada por la capacidad de recompensar a otra persona por cumplir órdenes o disposiciones (poder de recompensa), la segunda, por la capacidad de castigar por no cumplir órdenes (poder coercitivo), la tercera, se da cuando el influenciado reconoce el derecho del influenciador a ejercer influencia (poder legítimo), la cuarta, basada en la creencia de que el influenciador posee alguna pericia relevante de la que el subordinado carece (poder del experto), y la quinta, basada en el deseo del influenciado de identificarse con el que ejerce la influencia o de imitarlo (poder de referencia).
- Autoridad: Se funda en el conocimiento de la legitimidad de los intentos de ejercer la influencia.

De esta manera, se infiere que “El líder”, es aquel individuo capaz de influenciar la conducta de una o más personas, para lograr un propósito o finalidad particular.

Gran parte de la literatura sobre el liderazgo, destaca los rasgos o características del líder como los principales determinantes de la efectividad para dirigir. Algunos tratan características como el valor, tenacidad, paciencia, fidelidad y temperamento enérgico. Otros estudios incluyen la habilidad para motivar, habilidades para la comunicación, habilidades para delegar, capacidad para tomar decisiones sanas, firmes, ingenio, impulso hacia el éxito y el progreso, adaptación social, entre otros.

Sin embargo, en una organización jerarquizada, el director nombrado puede dirigir, instruir o mandar, pero no existirá liderazgo a no ser que los subordinados tengan alguna opción para seguirle o no seguirle. Si los subordinados carecen de esa opción existirá dominación e intimidación.

Por otra parte, el líder tiene que ser capaz de actuar con eficacia localmente (empresa), mientras con visión lúcida, piensa y trabaja globalmente.

Siliceo, Casares y González (1998), plantean que, “...la acción conductora y constructora del líder en el campo específico de los valores...”, está orientada hacia las siguientes tareas fundamentales.

- Lograr crear o reforzar una mística organizacional, a partir de la conducción del grupo hacia la progresiva integración de relaciones y comportamientos, internos y externos, dentro de la escala de valores.

- Mantener una observación permanente sobre la adecuación entre la escala de valores definida, los comportamientos cotidianos, los cambios que la organización experimenta y las nuevas situaciones.
- Reconocer y estimular aquellas áreas, decisiones y éxitos en los que la eficacia de la vigencia de los valores fue un factor decisivo en el logro de los objetivos asignados.
- Retroalimentar la cultura organizacional haciendo explícita ante el grupo la relación existente entre los valores pactados-practicados y la consecución de los objetivos productivos de la empresa.

II.- Componentes del Liderazgo

Según Koontz, O'Donnel y Weihrich (1987), el liderazgo tiende a estar caracterizado por cuatro destrezas que deben tener los líderes, y que forman parte de sus componentes.

- a) La habilidad para utilizar el poder con efectividad y con responsabilidad. El poder como primer componente, a diferencia de la autoridad. La primera es la habilidad que poseen ciertas personas o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos, y la segunda, es el poder que tiene un puesto, para ejercer su criterio en la toma de decisiones que afectan a terceros.
- b) La capacidad para comprender que los seres humanos tienen fuerzas motivadoras diferentes que varían con el tiempo y con las circunstancias.
- c) La habilidad para saber inspirar.

- d) La habilidad para actuar de una manera que propicie un ambiente conducente a responder y promover las motivaciones.

III.- Teorías de Liderazgo.

Existen diversos enfoques para el estudio del liderazgo que van desde la teoría de los rasgos hasta el de las contingencias. Por lo que será conveniente, de manera resumida comentar alguno de ellos.

a) Enfoque del Liderazgo con Base en los Rasgos.

Se han realizado muchos estudios de los rasgos, sin embargo, Koontz, O'Donnell y Weihrich (1987), citan a Ralph M. Stodgill, como el investigador que agrupó -a partir de las diversas investigaciones- en cinco, los rasgos físicos relacionados con la aptitud para dirigir (energía, apariencia y estatura), en cuatro los de inteligencia y habilidad, dieciséis rasgos de personalidad (como adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y confianza en sí mismo), seis características relacionadas con el trabajo (como impulso hacia los logros, persistencia, e iniciativa) , y nueve características sociales) como disposición a cooperar, aptitudes interpersonales y capacidad para administrar).

Sin embargo, este enfoque no ha demostrado ser un enfoque provechoso, en la actualidad para explicar el liderazgo, ya que, por ejemplo, no todos los líderes poseen todos los rasgos, y existen muchas personas que nada tienen de líderes y que demuestran tener casi todos los rasgos característicos.

b) Teorías Personales-Conductuales

Esta teoría comienza a plantearse a finales de los cuarenta, en donde dirigen sus investigaciones, hacia las conductas y su impacto sobre el rendimiento y satisfacción de los subordinados.

Likert, iniciador de la teoría personal-conductual centrada en el trabajo y el empleado, deseaba descubrir los principios y métodos de un liderazgo eficaz. Los criterios de eficacia utilizados incluían: productividad por hora trabajada, satisfacción en el trabajo, bajas-absentismo-tasa de quejas, costes, pérdida de material, y motivación del personal. En este estudio, se identificaron dos estilos distintos de liderazgo; el primero centrado en el trabajo (se supervisa y observa de cerca el trabajo de los demás), y, el segundo, centrado en los empleados (se supervisa igualmente pero de forma general, intentando otorgar sensación de autonomía y apoyo).

Por otra parte, Fleishman, Stogdill y Shartle, fueron los iniciadores de la teoría personal-conductual basada en la estructura inicial y consideración. La estructura inicial supone una conducta en la cual el líder organiza y define las relaciones en el grupo, y tiende a establecer modelos y canales de comunicación bien definidos, explicando la forma de realizar el trabajo. Por otra parte, la consideración supone una conducta que muestra apoyo constante hacia los miembros del grupo, por ejemplo, respeto, confianza, etc.

Sin embargo, -y así refieren los autores- ninguno de estos dos enfoques personal-conductual, han llegado a conclusiones definitivas sobre los lazos que existen entre el liderazgo y los indicadores del rendimiento (producción, eficacia o satisfacción).

c) Teorías Situacionales o de Contingencia

Estas teorías consideraron que la eficacia del liderazgo dependen del acoplamiento entre personalidad, trabajo, poder actitudes y percepciones.

Existen diversas teorías situacionales o de contingencia, sin embargo, dos contemplan las más importantes en esta materia. El primer enfoque, está basado en las contingencias expuesto por Fiedler, y supone que el rendimiento de los grupos depende de la interacción entre el estilo del liderazgo y lo favorable que sean las situaciones. Por tanto, el liderazgo contempla una relación basada en el poder y en la influencia. El segundo enfoque, expuesto por Hersey y Blanchard, se basa en la cantidad de dirección (conducta de tarea), y la cantidad de apoyo socio-emocional (conducta de relación) que un líder debe proporcionar, dada una situación y nivel de madurez de los seguidores o grupo.

Fiedler estableció tres dimensiones críticas de toda situación de liderazgo que ayudan a determinar el estilo de liderazgo que más conviene para el caso, a saber:

- Poder del puesto. Y es el poder propio del puesto que se le otorga al titular y que le permite hacer que los miembros de su grupo acaten sus órdenes, pero que se diferencia de otras fuentes de poder como son su personalidad o su experiencia.
- Estructura de la tarea. Si las tareas están claras, la calidad del desempeño puede controlarse con mayor facilidad y es posible definir con mayor precisión cuales son los miembros del grupo responsables del desempeño.

- Relaciones líder-seguidores. Medida en que los miembros del grupo aceptan y confían en líder y están dispuestos a seguirlo.

Fiedler enunció dos estilos principales de liderazgo: uno orientado principalmente a las tareas (Motivación por el trabajo) y otro orientado al establecimiento de buenas relaciones interpersonales y a la consecución de un puesto de mucha preponderancia personal (Motivación relacional).

El segundo enfoque, planteado por Hersey y Blanchard, requiere que el líder adapte su estilo, en términos de conducta de relación según los seguidores. Sin embargo, durante un tiempo se creyó que la tarea y la relación eran estilos de liderazgos que se excluían mutuamente, y por tanto, se podían mostrar en forma de un continuo, moviéndose desde una conducta muy autoritaria (tarea) en un extremo, a una conducta muy democrática de líder (relación), en el otro extremo.

Hersey y Blanchard, utilizaron los estudios de la Universidad de Ohio para desarrollar cuatro estilos de liderazgo para los jefes, a saber:

- Comunicador: el líder define los roles necesarios para realizar el trabajo y dice a los seguidores dónde, cómo y cuando llevarlo a cabo.
- Vendedor: el líder proporciona a los seguidores instrucciones estructuradas, aunque también es apoyador.
- Participativo: el líder y los seguidores comparten las decisiones sobre cómo realizar un trabajo de alta calidad.
- Delegante: el líder proporciona una mínima dirección próxima y apoyo personal específico a los seguidores

Por tanto, para este enfoque, la eficacia del líder estará dada, cuando ellos sean capaces de adaptar los estilos de dirigir, de entrenar, de ayudar y de delegar para acomodarse a los estilos de madurez de sus seguidores.

Finalmente, será importante mencionar que, todas estas teorías son valiosas, han contribuido a los estudios que se han realizado a través de los años, cada una con un énfasis distinto, así como consecuencias especiales para el reclutamiento y capacitación de líderes.

IV.- Estilos de Liderazgo

Muchos de los investigadores, para diferenciar las teorías de liderazgo, han preferido concentrarse en el comportamiento de los líderes, presuponiendo que la aptitud para dirigir y la disposición a seguir se basan en los estilos de liderazgo.

De manera que, estos estilos los clasifican de acuerdo con la forma en que los líderes emplean su autoridad, siendo esta clasificación la más tradicional de todas.

- a) Liderazgo autocrático:** el líder ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo, y dirige por su capacidad de retirar u otorgar recompensas y castigos.
- b) Liderazgo democrático ó participativo:** el líder consulta con sus subordinados sobre ciertas acciones y decisiones, y los alienta a participar.
- c) Liderazgo laissez-faire:** el líder usa muy poco su poder, y otorga a sus subordinados alto grado de independencia.

d) Liderazgo paternalista: el líder genera un buen ambiente intragrupo, actúa como un padre amable y comprensivo.

El estilo de liderazgo, es el comportamiento que asumen los líderes y que lo llevan a ejercer dominio sobre los demás, a través de las relaciones directas con el grupo, al igual que es considerado medio para la intervención y autogestión en las organizaciones.

V.- La Dirección Organizacional. Concepciones básicas.

Una de las tendencias que sacude con rapidez todas las organizaciones y grupos humanos es la de una mayor igualdad jerárquica, en la que el estatus y los niveles de mando tienden a desdibujarse. Por ejemplo, la relación padre-hijo, anteriormente, se basaba en el autoritarismo, pero ahora se basa en la participación y la comprensión.

La función administrativa de dirigir, puede definirse según Koontz, O'Donnell y Weihrich (1987), como el proceso de influir sobre las personas que se afanan con voluntad y entusiasmo en el cumplimiento de las metas organizacionales.

Siliceo, Casares y González (1998), comentan que, actualmente los altos directivos se enfocan más hacia las estrategias de negocio, de comercialización, de nuevas alianzas y nuevas tecnologías, dejando a los especialistas, que son los más capacitados para manejar los procesos.

En el artículo publicado en la revista Producto (Agosto 2002), Schultz expone que la dirección tiene cuatro componentes: propósito, planificación, implementación y seguimiento. La estrategia, así como el liderazgo, es un concepto elusivo. La estrategia es la forma de lograr las metas. La gerencia

debe definir la meta del sistema para que todos puedan entenderla y ser guiados por ella. La calidad no sucede por accidente. Debe ser planificada y esa planificación nace en los niveles más altos de dirección.

Ahora bien, para cumplir con los objetivos de la empresa los dirigentes deben tomar en cuenta la dignidad de cada persona en su conjunto, no se puede alcanzar los resultados, a costa de atropellar la dignidad de las personas.

El concepto que un gerente tiene de la naturaleza humana influye sobre la manera de motivar y de dirigir al personal. Por ello, para que el gerente pueda alcanzar los objetivos de la empresa, debe armonizar las necesidades de los individuos que trabajan en ella con estos objetivos.

Por otra parte, si bien es cierto que no existe un estilo único de dirección, si existen características comunes que los diferencien, de allí se extrae la clasificación de estilos de directivos que plantea Pithod y Dodero (1997), a saber:

- a) Directivo Político:** es aquel que está comprometido con el largo plazo de la empresa, pero que pone especial cuidado en buscar consenso entre los demás directivos para tomar decisiones, así como también para llevar a cabo la implementación de cualquier cambio que pueda tener implicancias significativas en la organización. Esto presupone mayor lentitud para producir los cambios necesarios al buscar el menor costo interno.
- b) Directivo Rutinario:** tiende a centrar sus decisiones. Trabaja sin objetivos claros, sobre las operaciones del día, sin mirar demasiado el contexto económico y competitivo, sin planificación y con poca creatividad. Los subordinados a este

tipo de directivos suelen trabajar bajo presión, siempre están apurados, ocupados y sobrecargados, por centrar su atención en la resolución de problemas urgentes.

- c) **Directivo Burocrático:** se enfoca al control interno, es propenso a priorizar normas, procedimientos, y limita la creatividad individual. Este tipo directivo trabaja con poca visión estratégica escasa flexibilidad para los cambios, dificultad para alcanzar eficiencia, y lentitud en la toma de decisiones.
- d) **Directivo Comprometido:** está identificado con los objetivos a lograr, fomenta la iniciativa y la creatividad, pero causa un estrés y gran presión en sus subordinados. Está constantemente dirigiendo y empujando a la gente.
- e) **Directivo Emprendedor:** aquel con facilidad a detectar oportunidades, y gran entusiasmo para ponerlas en práctica. Suele ser muy trabajador y bastante paternalista en la implementación, pero contagia entusiasmo a sus colaboradores. Se siente seguro de sí mismo.
- f) **Directivo Soñador:** suele tener alto grado de visión, imaginación y creatividad, pero con bajo nivel de implementación. Por este motivo pierde realismo sobre lo que está pasando en la empresa y en el negocio.

VI.- Diferencias entre Liderazgo y Dirección.

Las principales diferencias entre liderazgo y dirección se resumen a continuación.

- a) El líder se ocupa del cambio, mientras que el directivo hace frente a la complejidad.

- b) El líder determina la orientación, en cambio el directivo planifica y presupuesta.
- c) El líder coordina a las persona (comunicación-delegación), el directivo organiza a las personas.
- d) El líder motiva a las personas que causan problemas o conflictos, mientras que el directivo controla y resuelve.

Capítulo III

Liderazgo Generacional en Empresas Familiares

Una vez conocida la información expuesta en los capítulos anteriores, se podrá comenzar a analizar el liderazgo generacional en las empresas familiares.

Generalmente, la dirección de las empresas familiares, está encabezada por el propietario de la empresas, que, como se ha comentado anteriormente, coincide con la estructura familiar. Sin embargo, el hecho de que haya un elemento como es el de la propiedad, no significa que el dueño –por el solo hecho de serlo- tenga la capacidad para dirigirla eficientemente. Uno de los principales fracasos de las empresas familiares viene dado por este factor, sobre todo en la 2da., 3era y 4ta generación.

Otro elemento que afecta la dirección en las empresas familiares está dado por las políticas que establecen los directivos-propietarios de la empresa, que van dirigidas a satisfacer las necesidades de la familia, en lugar de las de la empresa. Lo que trae como consecuencia una clara desventaja frente a los competidores.

Por otra parte, cuando existe un gerente no familiar dentro de la organización, con alto nivel de competencias, es probable que se retire de la empresa, ya que los puestos más altos están vetados, a menos que, la remuneración que

perciba, sea tan generosamente competitiva, que lo motive a permanecer en la empresa.

Otro problema a considerar son las preferencias personales de los directivos familiares, que se dejan llevar por sus gustos en la toma de decisiones.

Adicionalmente, existe una resistencia al ingreso de socios no familiares, debido a que muchos directivos-propietarios lo consideran como un fracaso de la familia. Así como la contratación de directivos no familiares, quizás porque los familiares los vean como una competencia amenazadora y/o un gasto no justificado.

De otra manera, el débil control en la gestión, así como la falta clara de asignación de tareas y responsabilidades, llegan a constituir un problema para la dirección, creándose una estructura en la que el directivo familiar ha inventado su cargo, responsabilidad y relación con los demás.

Ahora bien, para una mayor comprensión del liderazgo generacional dentro de las empresas familiares, se hace necesario utilizar el Modelo de los Tres Círculos.

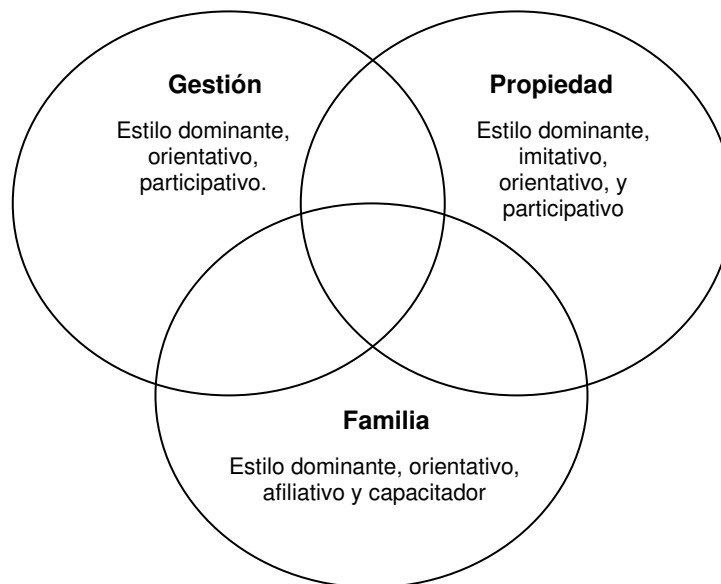


Figura No. 3
(Pithod y Dodero, 1997).

En la intersección de los tres círculos, se encuentra aquel gerente-propietario-abuelo de la familia (por ejemplo), que permanece en dos o tres subsistemas de pautas distintos. El gerencial-empresario, cuyo sistema de roles se caracteriza por las exigencias de eficacia, productividad, competencia, aceptación de riesgos, liderazgo fuerte y no afectivo, etc., y el referido rol de propietario y jefe de familia, cuyas pautas son menos racionalistas y especulativas; son de conservación patrimonial, de evitación de riesgos, de liderazgo afectivo más que efectivo, de protección y cuidado de la familia, de aceptación cariñosa del otro por ser pariente, no por ser eficaz y competente, entre otras. Ambigüedades de rol, y peor aún, contradicciones de rol, dificultan la conducta de las personas, pese a su talento y/o buena voluntad, y suelen ser un gran desafío para las empresas familiares. Y constituye uno de los principales problemas.

A continuación, se generan una serie de pautas, que son necesarias seguir en cada uno de los tres subsistemas, a saber:

1. En el Liderazgo en la Gestión se debe:
 - Crear e implantar cultura y valores.
 - Clarificar la estrategia y transformarla en objetivos coherentes y compartidos.
 - Impulsar la comunicación y el compromiso de los equipos.
 - Implantar las estrategias de negocio y alcanzar los objetivos previstos.
 - Desarrollar las capacidades de las personas en la organización
2. En el Liderazgo de la Propiedad, se debe:
 - Impulsar la continuidad y profesionalización de la empresa.
 - Definir e impulsar grandes estrategias de negocio: internacionalización, diversificación, fusiones, etc.
 - Realizar seguimiento de la implantación de la estrategia.
 - Aunar criterios y búsqueda de consenso con el resto de miembros de la familia que participan en la propiedad.
 - Apertura de la empresa a inversores ajenos a la familia y convergencia de intereses (win-win).
3. En el Liderazgo en la Familia, se debe:
 - Fomentar el interés por la Empresa Familiar.
 - Cohesionar a los miembros de la familia en torno a la empresa (relaciones familia-empresa).
 - Organizar e impulsar los órganos de participación de la familia (Consejo de Familia)

- Identificar y desarrollar las capacidades de los miembros de la familia según el rol a desempeñar: accionista, miembro del consejo de administración, gestor.
- Velar por el éxito en la sucesión.
- Gestionar los conflictos y diferencias de intereses en la familia.
- Involucrar a los familiares políticos.

I. Estilos de Liderazgo en las Empresas Familiares

En general, el mejor empresario es aquel que es capaz, en cada situación, de aplicar la mejor pauta de comportamiento directivo. En el caso del empresario familiar, en el que hablamos de un liderazgo en la propiedad, quizá se necesitaría un estilo muy orientativo, que vaya trasladando el mensaje de la importancia de la Empresa Familiar dentro de la vocación de la familia. También debe ser afiliativo en el sentido de saber mantener la cohesión dentro de la familia, muchas veces cuando la diversificación de la familia sea muy grande. Esta cohesión es muy importante, es lo que da sentido a la Empresa Familiar.

La publicación ACEF (2003), expone los estilos de liderazgo que mejor se adaptan a las empresas familiares, a saber.

Estilo coercitivo:	Es un estilo basado en órdenes. Expresa órdenes claras, sencillas y lo que espera es que su equipo de colaboradores, ya sea en el ámbito de la empresa o en la familia, sigan esas instrucciones.
Estilo orientativo:	Pretende fijar una visión, que quede muy clara a través de la comunicación. Da mayor libertad a sus colaboradores para que avancen en la consecución de metas. El líder procura cohesionar a todo un equipo para alcanzar una visión.
Estilo afiliativo:	La manera de actuar con su equipo se basa en mantener la armonía del grupo, en evitar el conflicto. Esta manera de hacer muchas veces no permite conseguir resultados porque éstos suelen requerir confrontación de ideas y diferentes puntos de vista que afectan a esa armonía.
Estilo participativo:	El líder, a la hora de tomar decisiones, tiene en consideración a sus equipos, es una persona que es capaz de escuchar a sus colaboradores y por ello necesita que éstos estén muy bien formados. Se centra en formar equipo y extraer ideas de ese equipo y, buscando el consenso, aplicarlas.
Estilo imitativo:	En la Empresa Familiar se da mucho debido al carácter carismático del fundador o de las primeras generaciones. El liderazgo se basa en el ejemplo de la persona que ha tenido éxito. Se espera que sus sucesores, sus colaboradores, sigan ese patrón de comportamiento.
Estilo capacitador:	Procura un desarrollo de equipo a largo plazo. Es especialmente importante en el ámbito de la Empresa Familiar, ya que ese desarrollo a largo plazo se piensa tanto para las personas en la empresa como para la incorporación de la familia a la empresa.

Finalmente, para cerrar este capítulo, se enumeran resumidamente, algunos elementos importantes del liderazgo en las empresas familiares, y que serán tomados en cuenta para la presente investigación, a saber:

- El liderazgo en la Empresa Familiar requiere más capacidades de transformación que de gestión.
- Es necesario emplear diferentes estilos de liderazgo para afrontar las relaciones con la familia, en los órganos de gobierno y en la gestión.
- Los estilos de liderazgo se pueden medir y desarrollar.
- La sucesión debe tener en cuenta el rol a desempeñar, la formación en “management” y las capacidades de liderazgo.

- El “coaching” es el mejor modo de desarrollar capacidades de liderazgo a largo plazo dentro de un plan de sucesión.
- La gestión de conflictos, la involucración de los miembros de la familia y la superación de los momentos de crisis exigen un alto grado de Inteligencia Emocional, que puede ser medida y desarrollada.

Estrategia Metodológica

I.- Tipo de Investigación

Para llevar a cabo esta investigación se realizó un estudio de campo de tipo No Experimental. De Campo, ya que se estudiaron fenómenos sociales – como son empresa y familia -, en su ambiente natural (Sierra Bravo; 1985), y No Experimental, ya que se limitó solo a observar los acontecimientos sin intervenir en ellos.

II.- Diseño de Investigación

Bajo este enfoque No Experimental, el diseño apropiado para esta investigación es el Transversal o Transeccional – Explicativo.

Transeccional, ya que se recolectaron los datos en un solo momento o tiempo único, buscando describir las variables del estudio y analizar su incidencia e interrelación (Hernández, Fernández y Baptista, 1997). Y Explicativo o Correlacional/Causal, puesto que lo que se busca es describir las relaciones existentes entre las variables a estudiar.

III.- Hipótesis

1. El Líder Organizacional dentro de las Empresas Familiares está relacionado con la figura de propietario o miembro principal de la

familia, según su estructura familiar, influenciando la Cultura dentro de la Organización.

2. La Dirección de la Empresa Familiar está encabezada por los miembros de la familia, sin que ello implique su capacidad para dirigirla eficientemente.
3. La Cultura Organizacional de las Empresas Familiares está relacionada con la Cultura Familiar, afectando su estructura organizacional e identificándola con la estructura familiar.
4. La Cultura Organizacional de las Empresas Familiares se basa más en la fidelidad y la confianza que en las dotes o aptitudes del personal que la empresa necesita para crecer.

IV.- Definición de variables.

Una primera aproximación hacia su operacionalización.

1.- Perfil de Líder Organizacional.

a) Competencias: características personales que propician un rendimiento excelente.

- Habilidades: son destrezas que una persona sabe hacer bien.

- Conocimientos: lo que una persona sabe acerca de un área en particular.

- Rol Social: es la imagen que una persona proyecta a otros, “el yo externo”.

- Imagen de sí mismo: se refiere a la manera en que una persona se ve a sí misma, “el yo interno”.

-Rasgos o Pautas Conductuales: características relativamente persistentes en el comportamiento de una persona, ya sean cognitivos o psico-sociales.

-Motivos: son fuerzas que impulsan la conducta y se observan a través de pensamientos recurrentes constantes con respecto a un área en particular, por ejemplo: logro, afiliación y poder, que conducen, dirigen y seleccionan el comportamiento de una persona.

2.- Estilos de Dirección

- e) **Directivo Político**: es aquel que está comprometido con el largo plazo de la empresa, pero que pone especial cuidado en buscar consenso entre los demás directivos para tomar decisiones.
- f) **Directivo Rutinario**: tiende a centrar sus decisiones. Trabaja sin objetivos claros, sin planificación y con poca creatividad.
- g) **Directivo Burocrático**: se enfoca al control interno, es propenso a priorizar normas, procedimientos, y limita la creatividad individual.
- h) **Directivo Comprometido**: está identificado con los objetivos a lograr, fomenta la iniciativa y la creatividad, pero causa un estrés y gran presión en sus subordinados.
- i) **Directivo Emprendedor**: aquel con facilidad a detectar oportunidades, y gran entusiasmo para ponerlas en práctica.
- j) **Directivo Soñador**: suele tener alto grado de visión, imaginación y creatividad, pero con bajo nivel de implementación.

3.- Nivel Generacional

- a) **1er. Generación:** comprende al fundador solo, o fundador con sus hijos.
- b) **2da. Generación:** comprende a los hermanos solos, o los hermanos y primos.
- c) **3era. Generación:** comprende a los primos.
- d) **4ta. Generación:** comprende a los primos segundos, y/u otro familiar cercano.

4.- Estilos de Liderazgo

- a) **Liderazgo Coercitivo:** cumplimiento inmediato de tareas.
- b) **Liderazgo Orientativo:** desarrollo de acciones hacia una visión.
- c) **Liderazgo Afiliativo:** armonía en el Grupo.
- d) **Liderazgo Participativo:** nuevas ideas, iniciativas.
- e) **Liderazgo Imitativo:** establecimiento del camino a seguir.
- f) **Liderazgo Capacitador:** desarrollo de las personas a largo plazo.

5.- Cultura Organizacional.

- a) **Datos del Personal** (Edad, Sexo, Lugar de Nacimiento, Grado de Instrucción, Afinidad familiar con el dueño de la empresa, Religión, etc.)
- b) **Datos Laborales** (Cargo, Años en el cargo, antigüedad en la empresa, experiencia laboral, profesión, fuente de incorporación a la organización etc.)

- c) **Estatus:** posición o prestigio sociolaboral de una persona dentro del grupo de trabajadores que prestan sus servicios en la organización.
- d) **Datos Referentes a la organización** (Rotación de Personal, Nivel de Remuneración, Adiestramiento del personal, Rol y Definición de Funciones, Comunicación, Manejo de la Información, Adaptabilidad hacia los cambios, Tecnología, etc.)

V. Definición Operacional de las Variables

Cultura Organizacional

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Empleados Familiares		Empleados No Familiares	
				No.	Items	No.	Items
Cultura Organizacional	Creencias, valores y costumbres compartidos dentro de la organización, manifestados por el comportamiento de todos los integrantes que laboran dentro de la organización y el entorno donde se desarrollan	Elementos distintivos manifestados por las características y comportamiento de los empleados, que definen el funcionamiento interno	Información Personal	3	¿Qué edad tiene?	3	¿Qué edad tiene?
				4	¿Cuál es su sexo?	4	¿Cuál es su sexo?
				5	¿Qué grado de instrucción tiene?	5	¿Qué grado de instrucción tiene?
			Información Laboral	2	¿Cuál es su cargo?	2	¿Cuál es su cargo?
				6	¿Cuántos años de antigüedad tiene en la empresa?	6	¿Cuántos años de antigüedad tiene en la empresa?
				7	¿Qué afinidad tiene con la persona que ofreció el trabajo?	7	¿Qué afinidad tiene con la persona que ofreció el trabajo?
				11	¿Tiene Experiencia Laboral en empresas no familiares?		
			Nivel Generacional	9	¿Cuántos Familiares del Dueño-Fundador laboran en la empresa?	9	¿Cuántos Familiares del Dueño-Fundador laboran en la empresa?
				10	¿Cuál es el Parentesco consanguíneo entre Dueño-Fundador y el (los) Empleado(s) Familiar(es)?	10	¿Cuál es el Parentesco consanguíneo entre Dueño-Fundador y el (los) Empleado(s) Familiar(es)?
			Valores del fundador y la familia empresaria dentro de la organización	8	¿Cuál es descendencia del Dueño-Fundador?	8	¿Cuál es descendencia del Dueño-Fundador?
				12	¿Existe participación de los integrantes de la familia dentro de la organización?	11	¿Existe participación de los integrantes de la familia dentro de la organización?
				13	¿Con qué frecuencia participan los integrantes familiares en la organización?	12	¿Con qué frecuencia participan los integrantes familiares en la organización?

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Empleados Familiares		Empleados No Familiares	
				No.	Items	No.	Items
Cultura Organizacional				14	¿Cargos de empleados familiares?	13	¿Cargos de empleados familiares?
				15	¿Quién(es) dirige(n) la empresa	14	¿Quién(es) dirige(n) la empresa
				17	¿En caso de ser necesario permitiría la compra de un % de acciones de la empresa a personas ajenas a la familia?		
				17a	¿En qué %?		
				18	¿Ha realizado estudios a nivel superior?		
				19	¿Por qué estudió esa carrera?		
				25	¿Cómo es la comunicación entre directivos y empleados?	23	¿Cómo es la comunicación entre directivos y empleados?
				29	¿Los valores y principios del fundador se han mantenido en las siguientes generaciones?	27	¿Los valores familiares del fundador prevalecen en la cultura de la empresa?
						28	¿En qué nivel prevalecen los valores familiares en la cultura de la empresa?
				30	¿Las políticas de la empresa son aplicadas por igual a todo el personal pertenezca o no a la familia?	29	¿Las políticas de la empresa son aplicadas por igual a todo el personal pertenezca o no a la familia?
				31	¿Existen empleados no pertenecientes a la familia, pero con afinidad consanguínea a otros empleados?	30	¿Existen empleados no pertenecientes a la familia, pero con afinidad consanguínea a otros empleados?
				36	¿Quién ocuparía él o los cargos de dirección en caso de retiro del fundador?	34	¿Quién ocuparía él o los cargos de dirección en caso de retiro del fundador?
				40	¿Considera que hay empleados familiares que no cumplen con el perfil del puesto que ocupan?	39	¿Considera que hay empleados familiares que no cumplen con el perfil del puesto que ocupan?

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Empleados Familiares		Empleados No Familiares	
				No.	Items	No.	Items
Cultura Organizacional		Elementos distintivos manifestados por la estructura funcional, y estratégica, que determinan el funcionamiento interno de la organización, y permiten adaptarse al entorno externo.	Información Organizacional	20	¿Se dictan talleres de capacitación y actualización a todo el personal de la empresa?	21	¿Se dictan talleres de capacitación y actualización a todo el personal de la empresa?
				24	¿Con qué frecuencia se dictan talleres de actualización?	22	¿Con qué frecuencia se dictan talleres de actualización?
				26	¿Están bien definidas las funciones del personal?	24	¿Están bien definidas las funciones del personal?
				27	¿El personal de la empresa conoce los objetivos de la misma?	25	¿El personal de la empresa conoce los objetivos de la misma?
				28	¿Por qué realiza sus tareas diarias el personal de la empresa?	26	¿Por qué realiza sus tareas diarias el personal de la empresa?
				32	¿Por qué medio frecuentemente la empresa contrata al personal?	31	¿Por qué medio frecuentemente la empresa contrata al personal?
				33	¿Tiene la empresa un manual de normas y procedimientos?	32	¿Tiene la empresa un manual de normas y procedimientos?
				35	¿Cuál ha sido el mayor atractivo de la empresa para el desarrollo de su carrera?	33	¿Cuál ha sido el mayor atractivo de la empresa para el desarrollo de su carrera?
				37	¿Se realizan reuniones para la planificación de la empresa?	35	¿Se realizan reuniones para la planificación de la empresa?
				38	¿Con qué frecuencia se realizan reuniones estratégicas?	36	¿Con qué frecuencia se realizan reuniones estratégicas?
				39	¿Considera que su salario está acorde con el del mercado laboral en igualdad de condiciones?	37	¿Considera que su salario está acorde con el del mercado laboral en igualdad de condiciones?
						38	¿Cómo considera ud. que es el salario de los empleados familiares?

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Empleados Familiares		Empleados No Familiares	
				No.	Items	No.	Items
Cultura Organizacional				56	¿Considera ud. que cada vez que se toma una decisión, ésta se apega a las normas y procedimientos establecidos?	56	¿Considera ud. que cada vez que se toma una decisión, ésta se apega a las normas y procedimientos establecidos?
				59	¿Comparado con el trabajo de sus colegas en otras empresas en puestos similares, cómo es su trabajo?	59	¿Comparado con el trabajo de sus colegas en otras empresas en puestos similares, cómo es su trabajo?
				60	¿Suponiendo igualdad de condiciones en empleos similares, comparado con el mercado laboral, cómo son los beneficios que ud. percibe?		

Liderazgo Organizacional-Generacional

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Empleados Familiares		Empleados No Familiares	
				No.	Items	No.	Items
Liderazgo Organizacional Generacional	Características, del individuo que influye en las conductas de los empleados, para llevar a cabo los objetivos propuestos dentro de la organización	Elementos distintivos del Líder Organizacional en la Empresa Familiar	Identificación del Líder Organizacional	15	¿Quién (es) dirige la empresa?	14	¿Quién (es) dirige la empresa?
				20	¿Los cargos directivos son ocupados en su mayoría por quién?	18	¿Los cargos directivos son ocupados en su mayoría por quién?
			Poder - Influencia del Líder Organizacional (Estilos de Liderazgo)	41	¿Considera que los directivos son resistentes a los constantes cambios que exige el entorno?	40	¿Considera que los directivos son resistentes a los constantes cambios que exige el entorno?
				43	¿Se recompensa a los empleados por su labor?	43	¿Se recompensa a los empleados por su labor?
				44	¿De qué manera se recompensa a los empleados?	44	¿De qué manera se recompensa a los empleados?
				45	¿A la hora de exigir y premiar, tiene criterios comunes para todos?	45	¿A la hora de exigir y premiar, tiene criterios comunes para todos?
				46	¿Cuándo no cumple con las tareas u objetivos propuestos su jefe lo castiga o amonesta?	46	¿Cuándo no cumple con las tareas u objetivos propuestos su jefe lo castiga o amonesta?
				47	¿Cuándo cumple con éxito las tareas u objetivos propuestos, su jefe lo recompensa?	47	¿Cuándo cumple con éxito las tareas u objetivos propuestos, su jefe lo recompensa?
				48	¿Por qué sigue las órdenes de su jefe?	48	¿Por qué sigue las órdenes de su jefe?
				49	¿Su jefe le da la opción de seguirle o no en sus decisiones?	49	¿Su jefe le da la opción de seguirle o no en sus decisiones?
				50	¿Cree ud. que se busca un consenso entre todos los directivos para tomar una decisión?	50	¿Cree ud. que se busca un consenso entre todos los directivos para tomar una decisión?
				51	¿Cree ud. que los directivos toman las decisiones en base a las tareas diarias?	51	¿Cree ud. que los directivos toman las decisiones en base a las tareas diarias?

Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Empleados Familiares		Empleados No Familiares	
				No.	Items	No.	Items
Liderazgo Organizacional Generacional				53	¿Se trabaja bajo presión dentro de la organización?	53	¿Se trabaja bajo presión dentro de la organización?
				54	¿Por qué cree que se trabaja bajo presión?	54	¿Por qué cree que se trabaja bajo presión?
				55	¿Se resuelven usualmente problemas urgentes?	55	¿Se resuelven usualmente problemas urgentes?
				57	¿Cree que el personal directivo es flexible cuando toma una decisión?	57	¿Cree que el personal directivo es flexible cuando toma una decisión?
				58	¿En que tipo de liderazgo cree ud. que se basa la organización?	58	¿En que tipo de liderazgo cree ud. que se basa la organización?
			Relaciones líderes-seguidores			16	¿Siente que es tomado en cuenta para las decisiones que se toman dentro de la empresa?
						17	¿Con qué frecuencia siente que es tomado en cuenta para las decisiones que se toman dentro de la empresa?
				16	¿Participa ud. en las decisiones directivas?		
				21	¿El personal de la empresa participa de manera indirecta en las decisiones directivas?	19	¿El personal de la empresa participa de manera indirecta en las decisiones directivas?
				22	¿Con qué frecuencia participa el personal de la empresa en las decisiones directivas?	20	¿Con qué frecuencia participa el personal de la empresa en las decisiones directivas?
				25	¿Cómo es la comunicación entre directivos y empleados?	23	¿Cómo es la comunicación entre directivos y empleados?
				34	¿Percibe un reconocimiento social de los empleados familiares?		
				42	¿Considera que existe doble dirección dentro de la organización?	41	¿Considera que existe doble dirección dentro de la organización?
						42	¿Considera que tiene más de un jefe?

VI. Población y Muestra

La población de empresas que tienen las organizaciones con la característica de ser familiares en Venezuela, aún no ha sido determinada, lo que no permite dar cifras exactas de la población existente. Si embargo, para efectos de esta investigación, se eligieron al azar, 21 empresas pequeñas y medianas, tomando en cuenta la clasificación realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)⁸, basados en la cantidad de empleados que laboren en ella, a saber:

- Pequeñas Empresas se consideran aquellas que tienen entre cinco (5) y veinte (20) empleados
- Medianas Empresas, aquellas con más de veinte (20) pero con menos de noventa y nueve (99) empleados.

Todas las empresas investigadas, tienen además la característica de ser empresas familiares, localizadas en el área metropolitana de Caracas, a saber:

- *Alta Resolución*. Impresiones para Gigantografías
- *GM Novelty Products*. Importadora de artículos para el hogar-
- *Oficina Presas*. Asesoría legal y contable.
- *Lansys Sistemas*. Creación y asesoría de software administrativos.
- *Sopofice*. Outsourcing de personal fijo y temporal.
- *Inversiones Alba Pizarro*. Importación y distribución de artículos electrónicos.
- *Consignación Tamayo, S.A. (Contasa)*. Agente Aduanal.

⁸ BID, Situación de la Responsabilidad Social de la Empresa en las PYMES de Latinoamérica y del Caribe, Abril 2005. pág. 3.

- *Centro Recreativo Mi Mundo de Sueños*. Servicio educativo preescolar.
- *Turbo Motriz Los Gallos*. Mantenimiento y reparación de vehículos.
- *Copresa*. Asesoría jurídica y financiera.
- *Diseños Beatriz*. Confección de tejidos.
- *Metalmecánica Limoncito*. Herrería Industrial y Metalmecánica.
- *Calzados Loblan*. Manufactura, venta y distribución de calzados.
- *Constructora LFB 2002*. Construcción de bienes muebles.
- *Servicios Expoarmas*. Agenciamiento aduanal.
- *La Estación del Pan*. Venta de productos alimenticios.
- *Quincalla Javier*. Venta de productos alimenticios.
- *Restaurante La Ahumada*. Venta de comida.
- *Choko's*. Venta de Lotería.
- *Triple sorteo 3010*. Venta de Lotería.
- *Peluquería y Barbería Armando*. Corte, peinado y estilismo.

Empresa	EF	ENF	Dueño	Descripción
Alta Resolución	1	9	1	Empresa de servicio dedicada a realizar impresiones para gigantografías (pancartas, pendones, frentes de fachada, vallas publicitarias, entre otras) fundada en 1997. Formada por Padre-Hijo (1era. Generación)
GM Novelty	1	3	1	Empresa de comercio dedicada a importar y distribuir artículos de ferretería, hogar y lencería. Fundada en 1999, Formada por Madre-Hijo (1era. Generación)
Oficina Presas	2	3		Empresa de servicio dedicada a consultoría externa de contabilidad y asesoría legal. Fundada hace 35 años. Formada por Padres e Hijos (1era. Generación)
Lansys Sistemas	1	2		Empresa de servicios y bienes dedicada a la creación de software administrativos y contables, y su asesoría. Fundada en 1992. Formada por Tío -Sobrino (1era. Generación)
Sopofice	2	3	1	Empresa de servicio dedicada al outsourcing de personal tanto fijo como temporal. Fundada en 1987. Formada por Madre-Hijo (1era. Generación)
Inv. Alba Pizarro	3	1	2	Empresa de comercio dedicada a la importación, compra y almacenamiento, así como a la venta al mayor y detal de artículos electrónicos. Fundada en 1994, Formada por Padres e Hijos (1era. Generación)
CONTASA	0	4	2	Empresa de servicio dedicada al agenciamiento aduanal. Fundada en 1954. Fundada por Padre (ya fallecido) Conformada por Hijos (2da. Generación)
Centro Recreativo Mi mundo de Sueños	3	1		Empresa de servicio dedicada a la educación a nivel preescolar. Fundada en el 2002. Fundada por Hermanas. Formada por Hermanas (1era. Generación)
Turbo Motriz Los Gallos	3	1	1	Empresa de servicio dedicada al mantenimiento y reparación de vehículos. Fundada en 1991. Fundada por Padre. Conformada por Padre-Hijo (1era. Generación)
Copresa	0	1		Empresa de servicio dedicada a la asesoría jurídica, financiera y auditoría. Fundada hace 5 años. Formada por Hermanos (1era. Generación)
Diseños Beatriz	0	1		Empresa de manufactura dedicada a la confección de tejidos de puntos. Fundada hace 21 años. Formada por dos familias. Padre-Hijo. Madre-Hijo (1era. Generación)
Metalmecánica Limoncito	1	0	1	Empresa de comercio dedicada a la herrería industrial y metalmecánica. Fundada en 1966. Formada por 4 Socios. Conformada por Socios e Hijos (1era. Generación)
Calzados Loblan	2	0	1	Empresa dedicada a la fabricación y distribución de calzado. Fundada en 1960. Fundada por 3 socios. Formada por Socios e Hijos (1era. Generación)
Constructora LFB 2002	1	0		Empresa dedicada a la construcción de bienes muebles. Fundada en 2002. Formada por Padres e Hijos (1era. Generación)
Servicios Expoarma	4	0		Empresa de servicio dedicada al agenciamiento aduanal de transportes internacionales, carga aérea y marítima consolidada. Fundada en 1968. Fundada por Hermanos. Formada por Hermanos e Hijos (1era. Generación)
La Estación del Pan	1	0		Empresa de servicio dedicada a la venta de productos alimenticios, panadería y pastelería. Fundada en 1985. Fundada por Padre. Conformada por Padre-Hijos (1era. Generación)
Quincalla Javier	1	0		Empresa dedicada a la venta y distribución de productos alimenticios. Fundada en 1980. Fundada por Padre. Formada por Padre-Hijo (1era. Generación)
Rest. La Ahumada	1	0		Empresa de servicio dedicada a la venta de comida preparada. Fundada en 1981. Formada por Padres-Hijos (1era- Generación)
Choko's	0	1		Empresa dedicada a la venta de lotería. Fundada en 1995. Fundada por Esposos. Formada por Esposos. (1era- Generación)
Triple Sorteo 3010	0	1		Empresa dedicada a la venta de lotería. Fundada en 1995. Fundada por Padre. Formada por Padre-Hijo (1era- Generación)
Peluquería y Barbería Armando	0	2		Empresa de servicio dedicada al corte, peinado, estilismo, y tratamientos estéticos-faciales. Fundada en 1960. Formada por Padre-Hijo (1era. Generación)
Totales	27	33	10	

El método utilizado para obtener la muestra de la población, es el muestreo aleatorio del tipo probabilística simple, de manera que, cada miembro de dicha población o universo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado. El muestreo utilizado es sin reemplazamiento, lo que significa, que ninguno de los elementos de la muestra, fueron regresados a la población luego de ser elegidos.

Para la selección de la muestra se utilizó la técnica de los números aleatorios, según la cual se enumeraron todos y cada uno de los sujetos que constituyen la población para luego realizar la selección del tamaño muestral estimado mediante tablas de números aleatorios, lo que ayuda a garantizar la completa aleatoriedad de la selección muestral y una muestra no sesgada para obtener resultados más confiables y generalizados.

VII. Recolección de Datos

Una vez escogida la muestra, se utilizaron dos instrumentos para la recopilación de los datos, a saber: cuestionarios y entrevistas.

Se realizaron dos cuestionarios, diseñados en base a los indicadores de las variables definidas, y a la característica del empleado de tipo familiar o no familiar con respecto al dueño-fundador. El primer cuestionario, fue aplicado a una muestra aleatoria del personal del nivel medio y alto que labora en las empresas seleccionadas, con la condición de no pertenecer a la familia empresaria, cuestionario “Tipo E”. El segundo cuestionario, se suministró a los empleados del tipo familiar –no dueños fundadores-, cuestionario “Tipo F”.

El cuestionario “Tipo E”, contiene 59 preguntas del tipo cerrada y semi-abiertas⁹. El cuestionario “Tipo F” contiene 60 preguntas de tipo cerrada y semi-abiertas¹⁰. Estos cuestionarios fueron evaluados por expertos, con el propósito de garantizar su validez y confiabilidad.

La administración del cuestionario, se realizó, en algunos casos, personalmente, en otros, utilizando vía electrónica, con el fin de acelerar el tiempo de respuesta.

Una vez aplicado el instrumento, se procedió a ordenar y procesar los datos a partir de las respuestas obtenidas. En primer lugar, se codificó cada pregunta con sus respectivas respuestas, para luego vaciar los resultados en una matriz. En esta matriz se registraron todas las categorías de respuesta de cada ítem y los sujetos que respondieron. En segundo lugar, se calcularon las frecuencias y porcentajes por cada uno de los ítems del cuestionario. Adicionalmente se le aplicó Coeficiente de correlación y Regresión a los resultados más representativos, para analizar adecuadamente los datos obtenidos de la muestra.

Con la aplicación de este instrumento, se buscó obtener una información primaria de la población, para descubrir las incidencias de las variables en su contexto interno y externo, centrado en las creencias, valores, actitudes, conductas y opiniones de la gente, es decir, la muestra seleccionada.

El segundo instrumento utilizado fue una entrevista focalizada, aplicada a los dueños-fundadores de la muestra seleccionada. Esta entrevista se diseñó en base a los datos arrojados en el cuestionario, y a las variables definidas, con

⁹ Véase anexo 2.

¹⁰ Véase anexo 1.

el fin de recolectar información valiosa, para determinar mediante los resultados, las opiniones, y puntos de vista del dueño-fundador, y poder definir, generar las conclusiones y generar las recomendaciones de la investigación.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En la presente sección se presentarán los resultados obtenidos, clasificados por cada una de las variables del estudio.

1.- Cultura Organizacional

1.1 Información Personal

La información personal, mide las características demográficas que posee en promedio la muestra estudiada. Los ítems de información personal están identificados por las preguntas número 3, 4 y 5. Los enunciados son los siguientes:

3.- ¿Qué edad tiene?

4.- ¿Cuál es su sexo?

5.- ¿Qué grado de instrucción tiene?

Análisis de los resultados de los Empleados No Familiares:

Sobre el comportamiento de la variable Información Personal se observa que en la muestra de Empleados No Familiares el 69.69% tiene entre 25 y 50 años, el 66.67% son del sexo femenino, el 48.48% logró culminar sus estudios de secundaria y el 27.27% es Técnico Superior Universitario. Todos los sujetos respondieron las preguntas asociadas.

Edad (en años)

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 25 años	7	21,2
Entre 25 y 35 años	13	39,4
Entre 35 y 50 años	10	30,3
Más de 50 años	3	9,1
N	33	100,0

Sexo

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	22	66,7
Masculino	11	33,3
N	33	100,0

Grado de Instrucción

	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	16	48,5
TSU	9	27,3
Superior	4	12,1
Post-Grado	3	9,1
Otros	1	3,0
N	33	100,0

Análisis de los resultados de los Empleados Familiares:

Sobre el comportamiento de la variable Información Personal se observa que en la muestra de Empleados Familiares el 70.37% tiene entre 25 y 50 años, el 66.67% son del sexo masculino, y el 33.33% culminó sus estudios a nivel superior. Cabe destacar, que el porcentaje promedio en las respuestas arrojadas por la muestra para la variable "Grado de Instrucción" de los

empleados familiares, es bastante homogéneo, representando un mayor porcentaje, aquellas personas con estudios a Nivel Superior. Todos los sujetos respondieron las preguntas asociadas.

Edad (en años)

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 25 años	3	11,1
Entre 25 y 35 años	12	44,5
Entre 35 y 50 años	7	25,9
Más de 50 años	5	18,5
Total	27	100,0

Sexo

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	9	33,3
Masculino	18	66,7
Total	27	100,0

Grado de Instrucción

	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	7	25,9
TSU	7	25,9
Superior	9	33,4
Post-Grado	4	14,8
Total	27	100,0

*Análisis de los resultados Consolidados:**Comparación entre empleados familiares, y empleados no familiares:*

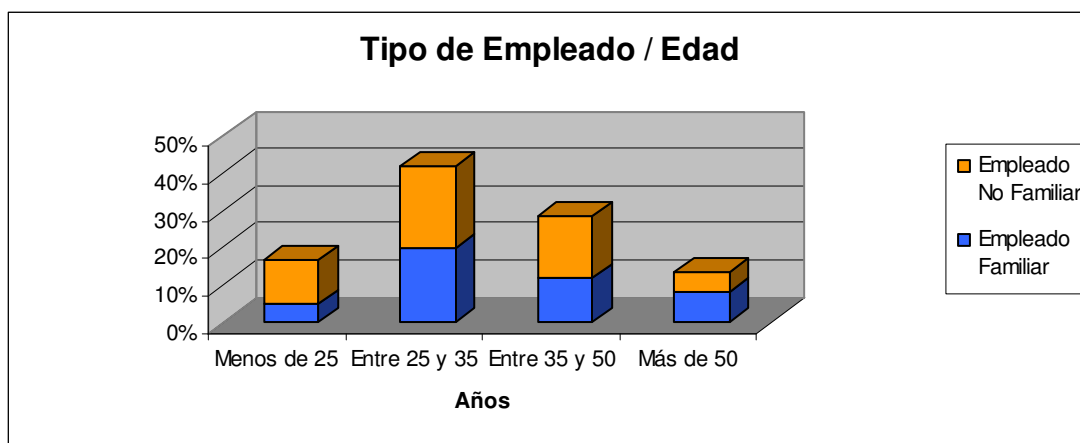
De la muestra se infiere, que el 41% de los empleados familiares o no, tienen entre 25 y 35 años, por lo que se puede afirmar, según los resultados de la muestra, que las empresas familiares tienen alto porcentaje de empleados jóvenes.

Para la variable “sexo”, si se estudia el promedio de los resultados consolidados, se percibe que existe homogeneidad en cuanto al porcentaje de empleados del sexo femenino y masculino. Sin embargo, si se agrega al estudio de la variable, el “tipo de empleado”, se puede observar que los resultados de la muestra arrojan una significativa diferencia, de la que se infiere que, el mayor porcentaje de los empleados familiares son del sexo masculino, al contrario de los empleados no familiares que en su mayoría son del sexo femenino.

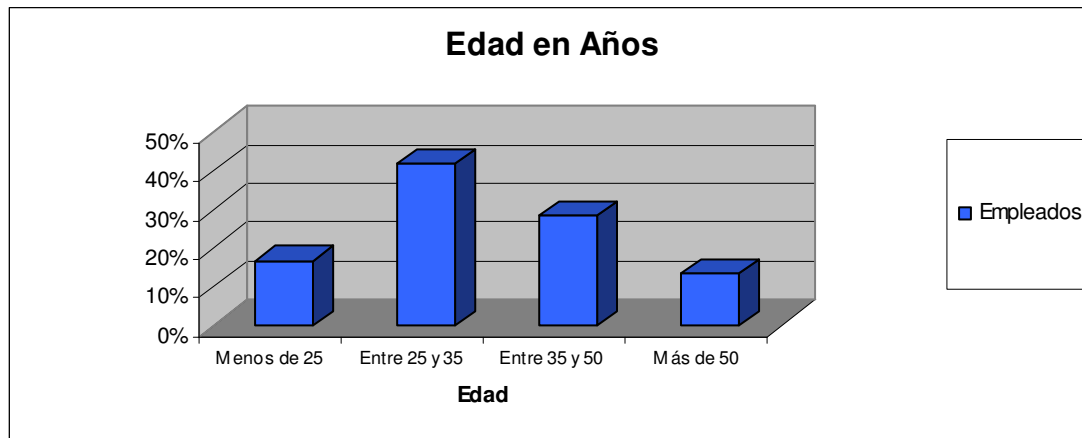
La muestra arrojó que el “grado de instrucción” es variable. En promedio, los empleados con estudios “Secundaria” equivalen a un 38.30% de la muestra, “T.S.U.” a un 26.70% y estudios a nivel “Superior” 21.70%. Sin embargo, existen mayores empleados familiares con estudios a nivel T.S.U. y nivel Superior. Los empleados no familiares, en su mayoría tienen estudios a nivel Secundario. Todos los sujetos respondieron las preguntas asociadas.

Tipo de Empleado/ Edad

		Edad (años)				Total
		Menos de 25 años	Entre 25 y 35 años	Entre 35 y 50 años	Más de 50 años	
Tipo de Empleado	Empleado Familiar	3	12	7	5	27
	Empleado No Familiar	7	13	10	3	33
Total		10	25	17	8	60

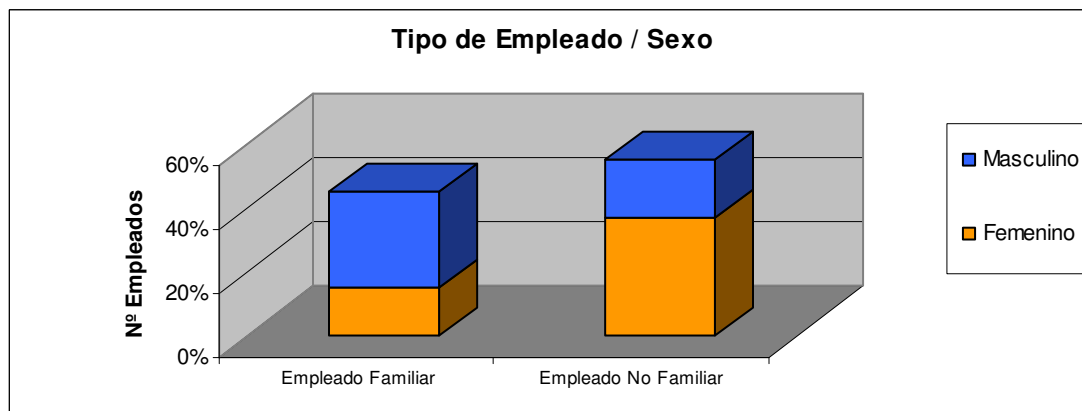
**Edad (en años)**

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 25 años	10	16,7
Entre 25 y 35 años	25	41,7
Entre 35 y 50 años	17	28,3
Más de 50 años	8	13,3
Total	60	100,0



Tipo de Empleado / Sexo

		Sexo		Total
		Femenino	Masculino	
Tipo de Empleado	Empleado Familiar	9	18	27
	Empleado No Familiar	22	11	33
Total		31	29	60

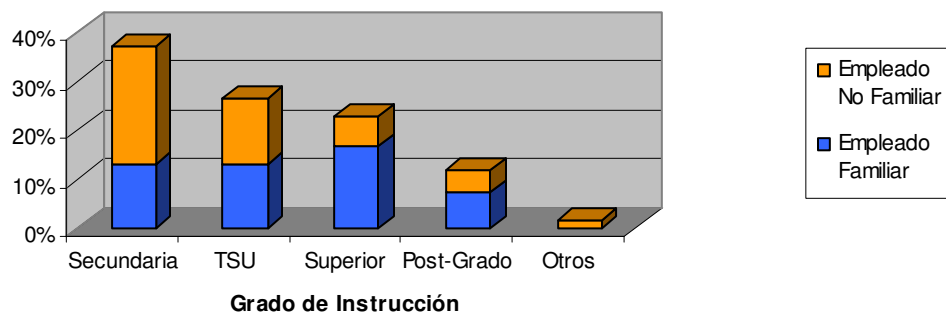


Sexo

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	31	51,7
Masculino	29	48,3
Total	60	100,0

Tipo de Empleado / Grado de Instrucción

		Grado de Instrucción					Total
		Secundaria	TSU	Superior	Post-Grado	Otros	
Tipo de Empleado	Empleado Familiar	7	7	9	4	0	27
	Empleado No Familiar	16	9	4	3	1	33
Total		23	16	13	7	1	60

Tipo de Empleado / Grado de Instrucción

Grado de Instrucción

	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	23	38,3
TSU	16	26,7
Superior	13	21,7
Post-Grado	7	11,7
Otros	1	1,7
Total	60	100,0

Tipo de Empleado / Grado de Instrucción / Edad

Edad		Grado de Instrucción					Total
		Secundaria	TSU	Superior	Post-Grado	Otros	
Menos de 25 años	Empleado	3	0				3
	Familiar						
	Empleado No Familiar	5	2				7
	Total	8	2				10
Entre 25 y 35 años	Empleado	1	3	6	2		12
	Familiar						
	Empleado No Familiar	4	6	0	3		13
	Total	5	9	6	5		25
Entre 35 y 50 años	Empleado	1	3	1	2	0	7
	Familiar						
	Empleado No Familiar	5	1	3	0	1	10
	Total	6	4	4	2	1	17
Más de 50 años	Empleado	2	1	2			5
	Familiar						
	Empleado No Familiar	2	0	1			3
	Total	4	1	3			8

1.2 Información Laboral

La información laboral, mide las características más relevantes que poseen los empleados referentes a la posición y estatus que ocupan dentro de la organización. Los ítems de información laboral están identificados por las preguntas número 2,6,7 y 11. Los enunciados son los siguientes:

2.- ¿Cuál es su cargo?

6.- ¿Cuántos años de antigüedad tiene en la empresa?

7.- ¿Qué afinidad tiene con la persona que ofreció el trabajo?

11.- ¿Tiene experiencia laboral en empresas no familiares? (solo aplica para muestra de empleados familiares)

Análisis de los resultados de los Empleados No Familiares:

Los resultados arrojan que el 51.50% de la muestra de empleados no familiares ocupan cargos asistenciales, un 42.40% tienen más de 5 años trabajando para la organización, aunque un porcentaje no menos importante del 30.30% de la muestra tiene una antigüedad menor a un año.

Un 36.40% no fue recomendado por nadie para el empleo, sin embargo, un 24.20% de la muestra investigada, consiguió el trabajo a través de un amigo. Todos los sujetos respondieron las preguntas asociadas.

Cargo

	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	4	12,1
Supervisor	12	36,4
Asistente	17	51,5
Total	33	100,0

Años de Antigüedad

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	10	30,3
Entre 1 y 3	5	15,2
Entre 3 y 5	4	12,1
Más de 5 años	14	42,4
Total	33	100,0

Afinidad con la persona que le ofreció el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Familiar	6	18,2
Amigo	8	24,2
Compañero de Trabajo	2	6,0
No conocía a nadie	12	36,4
Otro	5	15,2
Total	33	100,0

¿Ha trabajado en otras empresas, no propiedad de su familia?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	66,7
No	9	33,3
Total	27	100,0

Análisis de los resultados de los Empleados Familiares:

Los resultados de la muestra arrojan una significativa posición gerencial con un 51.00% para los empleados familiares, con un bajo porcentaje de rotación, ya que un 70.40% tiene más de 5 años laborando en la empresa. Igualmente está bien definido el porcentaje que comenzó a trabajar en la organización a través de un familiar, ocupando un 70.40% de la muestra, y, el 66.70% han tenido experiencia laboral en otras empresas que no son propiedad de su familia. Todos los sujetos respondieron las preguntas asociadas.

Cargo

	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	14	51,9
Supervisor	7	25,9
Asistente	6	22,2
Total	27	100,0

Años de Antigüedad

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	2	7,4
Entre 1 y 3 años	6	22,2
Más de 5 años	19	70,4
Total	27	100,0

Afinidad con la persona que le ofreció el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Familiar	19	70,4
Amigo	4	14,8
Compañero de Trabajo	1	3,7
No conocía a nadie	1	3,7
Otro	2	7,4
Total	27	100,0

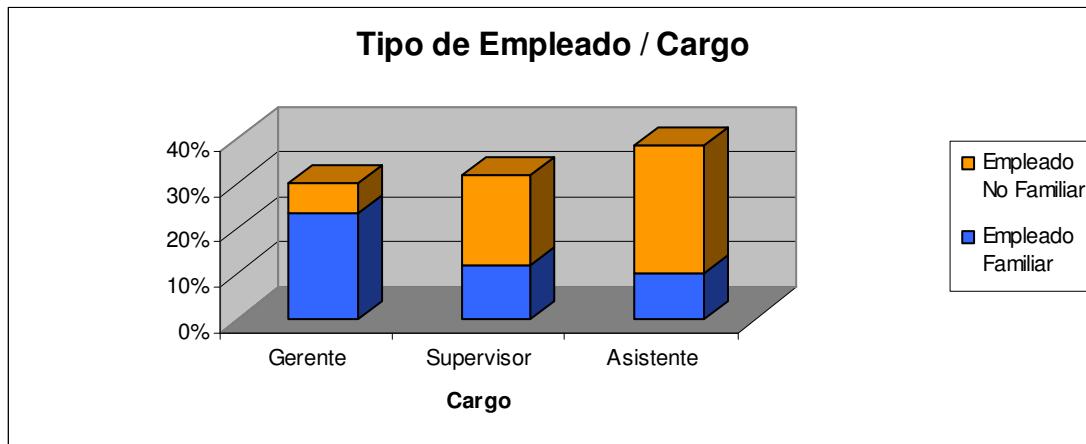
*Análisis de los resultados Consolidados:**Comparación entre empleados familiares, y empleados no familiares:*

Los resultados de la muestra indican que la mayoría de los cargos gerenciales son ocupados por los empleados familiares, ocupando la mayor parte de los cargos asistenciales aquellos empleados no familiares. La mayoría de los empleados, familiares o no, tienen más de cinco años trabajando para la organización, con un promedio equivalente al 55% de la muestra, por lo que se infiere que existe una baja rotación dentro de las empresas familiares.

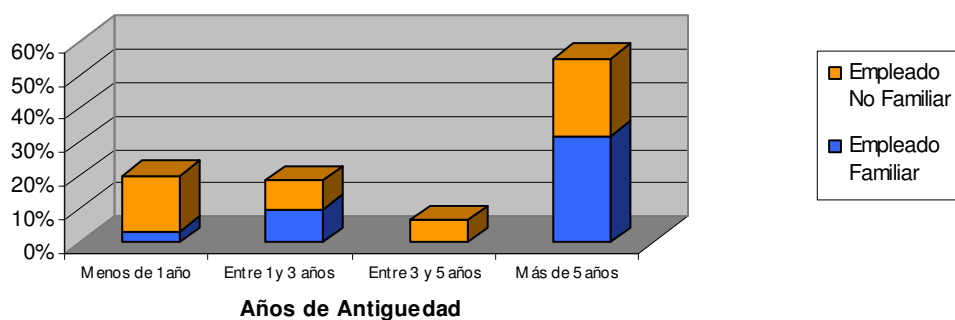
Los empleados familiares son recomendados por los propios familiares para el trabajo, sin embargo, aquellos empleados no familiares, no conocían a nadie dentro de la organización, puesto que no son recomendados para el trabajo, según resultado que arroja la muestra. Todos los sujetos respondieron las preguntas asociadas.

Tipo de Empleado / Cargo

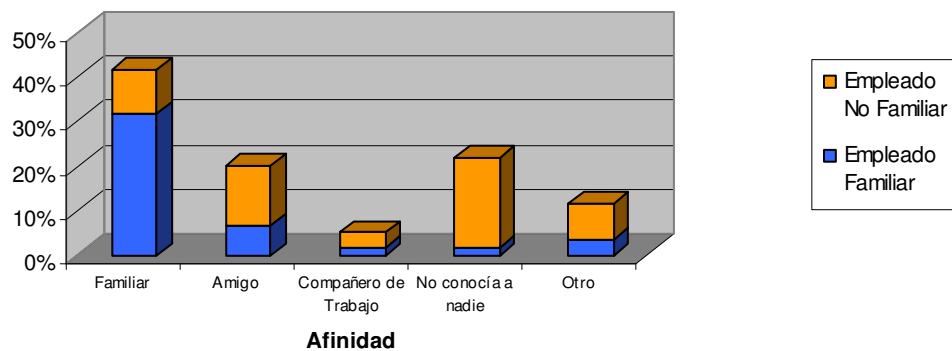
		Cargo			Total
		Gerente	Supervisor	Asistente	
Tipo de Empleado	Empleado Familiar	14	7	6	27
	Empleado No Familiar	4	12	17	33
Total		18	19	23	60

**Tipo de Empleado / Años de Antigüedad**

		Años de Antigüedad				Total
		Menos de 1 año	Entre 1 y 3 años	Entre 3 y 5 años	Más de 5 años	
Tipo de Empleado	Empleado Familiar	2	6	0	19	27
	Empleado No Familiar	10	5	4	14	33
Total		12	11	4	33	60

Tipo de Empleado / Años de Antigüedad**Tipo de Empleado / Afinidad con la persona que le ofreció el trabajo**

		Afinidad con la persona que le ofreció el trabajo					Total
		Familiar	Amigo	Compañero de Trabajo	No conocía a nadie	Otro	
Tipo de Empleado	Empleado Familiar	19	4	1	1	2	27
	Empleado No Familiar	6	8	2	12	5	33
Total		25	12	3	13	7	60

Tipo de Empleado / Afinidad con la persona que le ofreció el trabajo

1.3 Nivel Generacional

El Nivel Generacional, mide el grado y etapa en que se encuentra la empresa familiar. Para la muestra investigada, se tomará en cuenta la secuencia generacional descrita por Ginebra (1997), mencionada anteriormente en el marco teórico. Los ítems que describen el Nivel Generacional están identificados por las preguntas números 9 y 10. Los enunciados son los siguientes:

9.- ¿Cuántos familiares del dueño-fundador laboran en la empresa?

10.- ¿Cuál es el Parentesco consanguíneo entre Dueño-Fundador y el (los) Empleado(s) Familiar(es)?

Análisis de los resultados de los Empleados No Familiares:

De los resultados de la muestra se aprecia, que en un 69,70% de las empresas investigadas, trabajan dos o menos empleados familiares del dueño-fundador, y un representativo 72,70% son hijos del dueño-fundador. Por lo que se infiere que la mayoría de las empresas investigadas están en la primera etapa o nivel generacional según clasificación de Ginebra (1997). Todos los sujetos respondieron las preguntas asociadas.

Familiares del Dueño-Fundador que laboran en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 2	23	69,7
De 2 a 5	10	30,3
Total	33	100,0

Parentesco consanguíneo entre EF y Dueño-Fundador

	Frecuencia	Porcentaje
Hijo (s)	24	72,7
Hermanos	5	15,2
Sobrinos	2	6,1
Hijos, Cónyuge	1	3,0
Hermanos, Primos	1	3,0
Total	33	100,0

Análisis de los resultados de los Empleados Familiares:

La muestra arroja que un 51,90% de las empresas encuestadas tienen de 2 a 5 familiares del dueño-fundador laborando en la empresa, de los cuales un 44.40% son hijos del dueño-fundador, y un 14.80% son hijos y cónyuges. Por lo que se aprecia, que las empresas estudiadas están en su primer nivel o etapa generacional. Todos los sujetos respondieron las preguntas asociadas.

Familiares del Dueño-Fundador que laboran en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 2	9	33,3
De 2 a 5	14	51,9
Más de 6	4	14,8
Total	27	100,0

Parentesco consanguíneo entre EF y Dueño-Fundador

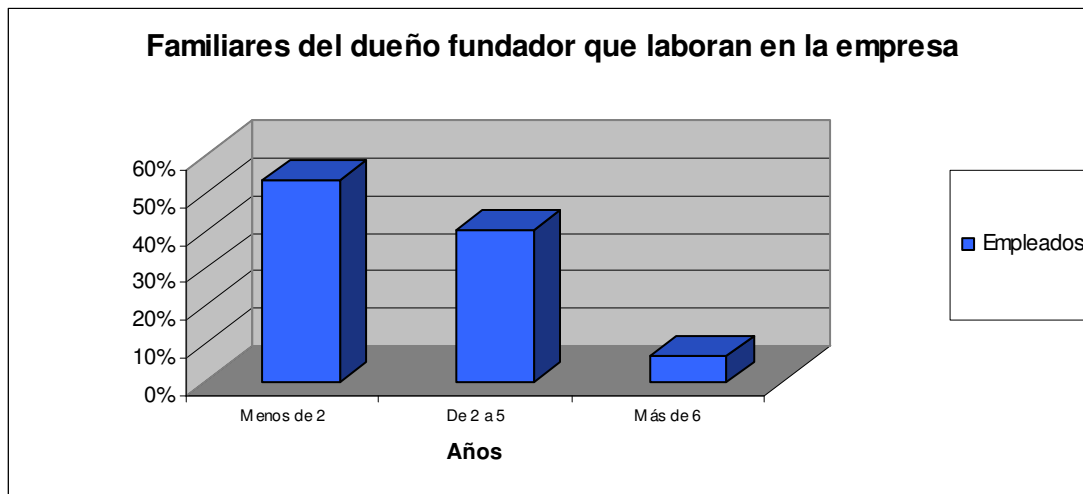
	Frecuencia	Porcentaje
Hijo (s)	12	44,5
Hermanos	2	7,4
Sobrinos	2	7,4
Hijo-Hermanos	1	3,7
Hijo-Cónyuge	4	14,8
Hijo-Primos	1	3,7
Hermanos-Primos	2	7,4
Todas las anteriores	3	11,1
Total	27	100,0

*Análisis de los resultados Consolidados:**Comparación entre empleados familiares, y empleados no familiares:*

De la muestra se infiere que, un 73.30% de las empresas tiene de 1 a 5 familiares trabajando en la empresa, de los cuales son hijos del dueño-fundador un 60.00% de los empleados familiares. Por lo que se percibe, que la muestra estudiada en su mayoría se encuentran en la primera etapa o nivel generacional. Todos los sujetos respondieron las preguntas asociadas.

Familiares del Dueño-Fundador que laboran en la empresa

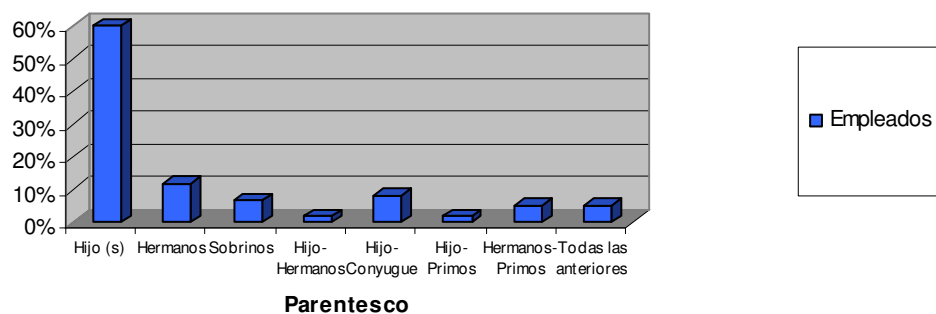
	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 2	32	53,3
De 2 a 5	24	40,0
Más de 6	4	6,7
Total	60	100,0



Parentesco consanguíneo entre EF y Dueño-Fundador

	Frecuencia	Porcentaje
Hijo (s)	36	60,0
Hermanos	7	11,6
Sobrinos	4	6,7
Hijo-Hermanos	1	1,7
Hijo-Conyugue	5	8,3
Hijo-Primos	1	1,7
Hermanos-Primos	3	5,0
Todas las anteriores	3	5,0
Total	60	100,0

Parentesco consanguíneo entre EF y Dueño Fundador



Parentesco consanguíneo entre EF y Dueño-Fundador

		Parentesco consanguíneo entre EF y Dueño-Fundador								Total
		Hijo (s)	Hermanos	Sobrinos	Hijo/Hermanos	Hijo/Conyugue	Hijo/Primos	Hermano/Primos	Todas las anteriores	
Tipo	Empleado Familiar	12	2	2	1	4	1	2	3	27
	Empleado No Familiar	24	5	2	0	1	0	1	0	33
Total		36	7	4	1	5	1	3	3	60

Familiares del Dueño-Fundador que laboran en la empresa

		Familiares del Dueño-Fundador que laboran en la empresa			Total
		Menos de 2	De 2 a 5	Más de 6	
Tipo	Empleado Familiar	9	14	4	27
	Empleado No Familiar	23	10	0	33
Total		32	24	4	60

1.4 Valores del fundador y la familia empresaria dentro de la organización

Este indicador, mide las cualidades más relevantes del fundador y la familia empresaria, que prevalecen dentro de la organización. Los ítems que describen los valores del fundador y la familia empresaria dentro de la organización están identificados, para la muestra de empleados no familiares por las preguntas números 8, 11, 12, 13, 14, 23, 27, 28, 29, 30, 34 y 39; y, para la muestra de empleados familiares, por las preguntas números 8, 12, 13, 14, 15, 17, 17-a, 18,19, 25, 29, 30, 31, 36 y 40. Los enunciados son los siguientes:

	Empleados No Familiares		Empleados Familiares
8	¿Cuál es descendencia del Dueño-Fundador?	8	¿Cuál es descendencia del Dueño-Fundador?
11	¿Existe participación de los integrantes de la familia dentro de la organización?	12	¿Existe participación de los integrantes de la familia dentro de la organización?
12	¿Con qué frecuencia participan los integrantes familiares en la organización?	13	¿Con qué frecuencia participan los integrantes familiares en la organización?
13	¿Cargos de empleados familiares?	14	¿Cargos de empleados familiares?
14	¿Quién(es) dirige(n) la empresa	15	¿Quién(es) dirige(n) la empresa
		17	¿En caso de ser necesario permitiría la compra de un % de acciones de la empresa a personas ajenas a la familia?
		17-a	¿En qué porcentaje?
		18	¿Ha realizado estudios a nivel superior?
		19	¿Por qué estudió esa carrera?
23	¿Cómo es la comunicación entre directivos y empleados?	25	¿Cómo es la comunicación entre directivos y empleados?
27	¿Los valores familiares del fundador prevalecen en la cultura de la empresa?	29	¿Los valores y principios del fundador se han mantenido en las siguientes generaciones?
28	¿En qué nivel prevalecen los valores familiares en la cultura de la empresa?		
29	¿Las políticas de la empresa son aplicadas por igual a todo el personal pertenezca o no a la familia?	30	¿Las políticas de la empresa son aplicadas por igual a todo el personal pertenezca o no a la familia?
30	¿Existen empleados no pertenecientes a la familia, pero con afinidad consanguínea a otros empleados?	31	¿Existen empleados no pertenecientes a la familia, pero con afinidad consanguínea a otros empleados?
34	¿Quién ocuparía él o los cargos de dirección en caso de retiro del fundador?	36	¿Quién ocuparía él o los cargos de dirección en caso de retiro del fundador?
39	¿Considera que hay empleados familiares que no cumplen con el perfil del puesto que ocupan?	40	¿Considera que hay empleados familiares que no cumplen con el perfil del puesto que ocupan?

Análisis de los resultados de los Empleados No Familiares:

De la muestra investigada se aprecia que, el 54.50% de las empresas, indican que el dueño-fundador, es de descendencia española. El 81.80% de los encuestados, dicen que no existe participación por parte de los familiares que no laboran en la empresa.

El 57.60% indica que el dueño-fundador es quien dirige la empresa, y que, el 90.90% de los empleados familiares ocupan cargos gerenciales; un 66.70% respondió que los cargos de dirección son ocupados por empleados familiares; por lo que se aprecia, en principio, que se sigue la misma jerarquía o niveles tanto para la estructura familiar, como para la estructura empresarial.

Por otra parte, el 57.60% de la muestra investigada indica que existe “muy buena” comunicación entre los directivos y empleados. El 72.70% afirma que las políticas del personal son aplicadas por igual a los empleados, sin distinción entre aquellos empleados familiares y los no familiares. El 57.60% señala que no existe afinidad consanguínea entre empleados no familiares laborando dentro de la misma empresa.

El 66.70% respondió que en caso de retiro del fundador, él o los hijos ocuparían los cargos de dirección, siendo que el 60.60% coincide que los empleados familiares cumplen con el perfil del cargo que están ocupando. El 90.90% considera que los valores del dueño-fundador, han prevalecido en las siguientes generaciones, en un nivel alto o muy alto. Todos los sujetos respondieron las preguntas asociadas.

Descendencia del Dueño-Fundador

	Frecuencia	Porcentaje
Venezolana	7	21,2
Española	18	54,5
Portuguesa	5	15,2
Otra	3	9,1
Total	33	100,0

¿Existe participación de familiares que no laboran en la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	18,2
No	27	81,8
Total	33	100,0

Frecuencia de participación de familiares que no laboran en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3,0
Frecuentemente	3	9,1
Pocas Veces	2	6,1
Nunca	27	81,8
Total	33	100,0

Cargos Ocupados por Familiares

	Frecuencia	Porcentaje
Gerenciales	30	90,9
Nivel Medio	2	6,1
Otro	1	3,0
Total	33	100,0

¿Quién dirige la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Dueño-Fundador	19	57,6
Familiares	6	18,2
Ambos	7	21,2
Otro	1	3,0
Total	33	100,0

Los cargos directivos están ocupados por

	Frecuencia	Porcentaje
Familiares	22	66,7
Amigos de la familia	1	3,0
Personal externo no familiar	9	27,3
Otro	1	3,0
Total	33	100,0

¿Cómo es la comunicación entre directivos y empleados?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	19	57,6
Buena	8	24,2
Regular	3	9,1
Nula	3	9,1
Total	33	100,0

¿Los valores familiares del fundador prevalecen en la cultura de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	90,9
No	3	9,1
Total	33	100,0

¿En qué nivel?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Alto	15	45,5
Alto	12	36,4
Medio	4	12,1
Bajo	2	6,0
Total	33	100,0

¿Las políticas de la empresa son aplicadas por igual a todo el personal (familiar o no)?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	72,7
No	9	27,3
Total	33	100,0

¿Existe afinidad consanguínea entre el personal que trabaja en la empresa no perteneciente a la familia?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	42,4
No	19	57,6
Total	33	100,0

¿Quién(es) ocuparían los cargos de dirección, en caso de retiro del fundador?

	Frecuencia	Porcentaje
Hijos	22	66,7
Hermanos del fundador	7	21,2
Personal ajeno a la familia	4	12,1
Total	33	100,0

¿Los empleados familiares cumplen con el perfil del puesto que ocupan?

	Frecuencia	Porcentaje
Todos cumplen	20	60,6
En su mayoría cumplen	9	27,3
Solo algunos	3	9,1
Ninguno cumple	1	3,0
Total	33	100,0

Análisis de los resultados de los Empleados Familiares:

Los resultados muestran que un 74.00% tiene raíces de origen europeo, prevaleciendo con un 44.40%, los dueños-fundadores de descendencia portuguesa. Por otra parte, el 85.20% de la muestra encuestada, respondió que no existe participación de familiares del dueño-fundador que no laboran en la empresa. De los empleados familiares, el 48.10% indica que permitiría, en caso de ser necesario, la venta de las acciones a personas ajenas a la familia, sin embargo, un 51.90% no lo permitiría; se hace interesante observar que, de la muestra investigada que respondió afirmativa a la venta de las acciones, sólo permitiría hasta un máximo del 50% de las acciones, siendo el intervalo mayor considerado para la venta de acciones a personas ajenas a la familia, el comprendido desde un 10% hasta un 30% del total de las acciones de la empresa, el 55.40% reafirmó que vendería un 0% de las acciones, es decir, no las vendería.

El 77.80% de la muestra investigada, realizó estudios a nivel superior, y, un 70.40% indicó que eligió esa carrera, porque “le gustaba”.

El 96.30% de los encuestados, indican que los cargos ocupados por los familiares del dueño-fundador, son a nivel “Gerencial” ó “Nivel Medio”, representando un 59.30% el porcentaje de los empleados familiares que ocupan cargos a nivel gerencial. El dueño-fundador, es quien dirige, en su mayoría la empresa, con un apreciativo 81.50% de la muestra investigada. Por otra parte, el 51.90% indica que existe muy buena comunicación entre los directivos y los empleados.

El 92.60% afirma que las políticas de la empresa son aplicadas por igual tanto a empleados familiares, como aquellos empleados no pertenecientes a la familia. El 74.10% niega que existan empleados no familiares, con afinidad consanguínea entre otros empleados no familiares.

El 74.10% de la muestra investigada, indica que de retirarse el dueño-fundador, él o los hijos ocuparían los cargos de dirección. El 85.20% coincide que los empleados familiares, cumplen con el perfil del cargo que ocupan; y, el 100% de la muestra estudiada, afirma que los valores del dueño-fundador se han mantenido en la empresa, a través de sus generaciones. Todos los sujetos respondieron las preguntas asociadas.

Descendencia del Dueño-Fundador

	Frecuencia	Porcentaje
Venezolana	2	7,4
Española	8	29,6
Portuguesa	12	44,5
Otra	5	18,5
Total	27	100,0

Participación de familiares que no laboran en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	14,8
No	23	85,2
Total	27	100,0

Cargos Ocupados por Familiares

	Frecuencia	Porcentaje
Gerenciales	16	59,3
Nivel Medio	6	22,2
Otro	1	3,7
Gerenciales-Nivel Medio	4	14,8
Total	27	100,0

¿Quién dirige la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Dueño-Fundador	22	81,5
Familiares	2	7,4
Ambos	1	3,7
Dueño Fundador-Socio	2	7,4
Total	27	100,0

¿Permitiría la compra de un % de las acciones de la empresa a personal externo?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	48,1
No	14	51,9
Total	27	100,0

¿En qué porcentaje permitiría la compra?

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 10%	2	7,4
Entre el 10% y el 30%	6	22,2
Entre el 30% y 50%	4	14,8
0%	15	55,6
Total	27	100,0

¿Realizó estudios a nivel superior?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	77,8
No	6	22,2
Total	27	100,0

Razón de la elección de su carrera

	Frecuencia	Porcentaje
La empresa necesitaba una persona en esa área	2	7,4
Le gustaba	19	70,4
Otro	4	14,8
Ambos	2	7,4
Total	27	100,0

Comunicación entre directivos y empleados

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	14	51,9
Buena	10	37,0
Regular	3	11,1
Total	27	100,0

¿Los principios y valores del fundador se han mantenido en las siguientes generaciones?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	100,0

¿Las políticas de la empresa son aplicadas por igual a todo el personal (familiar o no)?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	92,6
No	2	7,4
Total	27	100,0

¿Existe afinidad consanguínea entre el personal que trabaja en la empresa no perteneciente a la familia?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	25,9
No	20	74,1
Total	27	100,0

¿Quién(es) ocuparían los cargos de dirección, en caso de retiro del fundador?

	Frecuencia	Porcentaje
Hijos	20	74,1
Hermanos del fundador	5	18,5
Personal ajeno a la familia	1	3,7
Otro	1	3,7
Total	27	100,0

Los empleados familiares cumplen con el perfil del puesto que ocupan

	Frecuencia	Porcentaje
Todos cumplen	23	85,2
En su mayoría cumplen	3	11,1
Solo algunos	1	3,7
Total	27	100,0

*Análisis de los resultados Consolidados:**Comparación entre empleados familiares, y empleados no familiares:*

De los resultados de la muestra se percibe, que un 71.60% de los dueños-fundadores son de descendencia española ó portuguesa, por lo que tienen raíces en la cultura europea, lo que explica, entre otras cosas, que la mayoría de los empleados familiares sean del sexo masculino (66.70%), y adicionalmente ocupen cargos gerenciales (76.70%). De lo que se puede inferir, que no exista participación de los familiares que no laboran en la empresa en un 83.30%, o bien porque la familia no sea tan numerosa, o porque existe poca participación del cónyuge. Se corrobora lo que, autores como Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson (1985), Pithod y Dodero (1997), el profesor Miguel Angel Gallo en sus múltiples estudios, han explicado que, la propiedad y gestión en las empresas familiares, se encuentra en manos de uno a más miembros de la familia, el 68.30% de la muestra investigada afirma que la dirección de la empresa es llevada por el dueño-fundador. Por otra parte, se infiere según los datos recogidos a lo largo de la investigación, y por ser la muestra recolectada en su mayoría de empresas familiares que se encuentran en su 1er. Nivel Generacional, que existe muy buena o buena comunicación entre los directivos y empleados (85.00%); baja rotación en el personal (55% del personal respondió, tener más de 5 años laborando en la empresa); las políticas de la empresa son aplicadas por igual a todo el personal, sin distinción de pertenecer o no a la familia empresa (81.70%), cualidades que se presentan particularmente en la primera generación de las empresas familiares.

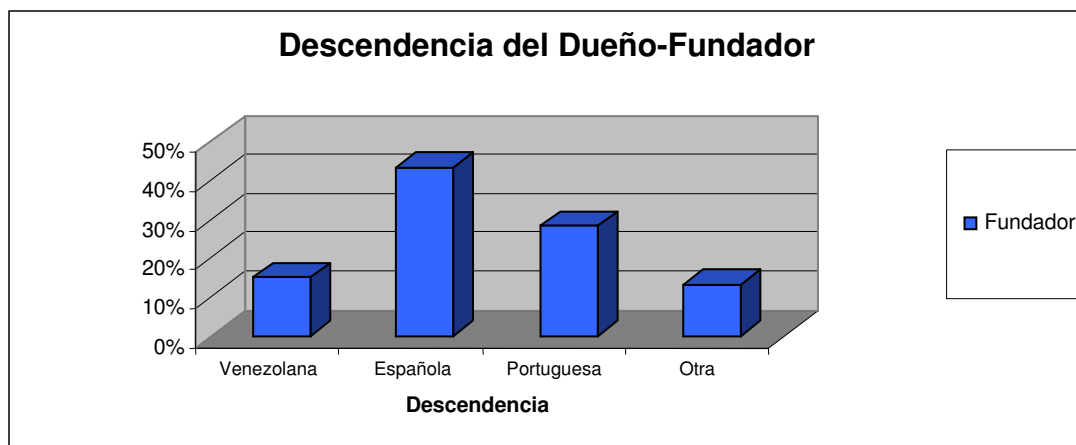
Por otra parte, el 95.00% coincide en que los valores y principios del fundador se han mantenido a lo largo de la empresa, tomando en cuenta que en caso de retiro del dueño-fundador, él o los cargos de dirección serán ocupados por los hijos, manteniéndose la propiedad y gestión en manos de la familia, y se aprecia que el 71.70% de la muestra coincide que los empleados familiares cumplen con el perfil del puesto que ocupan.

Los resultados muestran la importancia de identificar el sistema de valores de los fundadores como medio de entender su influencia en el comportamiento de las empresas familiares, ya que puede ser considerada una herramienta valiosa para los máximos responsables de la gestión en las empresas familiares y para sus consultores por la posibilidad que brinda de identificar y promover valores que añadan valor a las empresas sin comprometer el desarrollo de la empresa en la siguiente generación.

Todos los sujetos respondieron las preguntas asociadas.

Descendencia del Dueño-Fundador

	Frecuencia	Porcentaje
Venezolana	9	15,0
Española	26	43,3
Portuguesa	17	28,3
Otra	8	13,4
Total	60	100,0

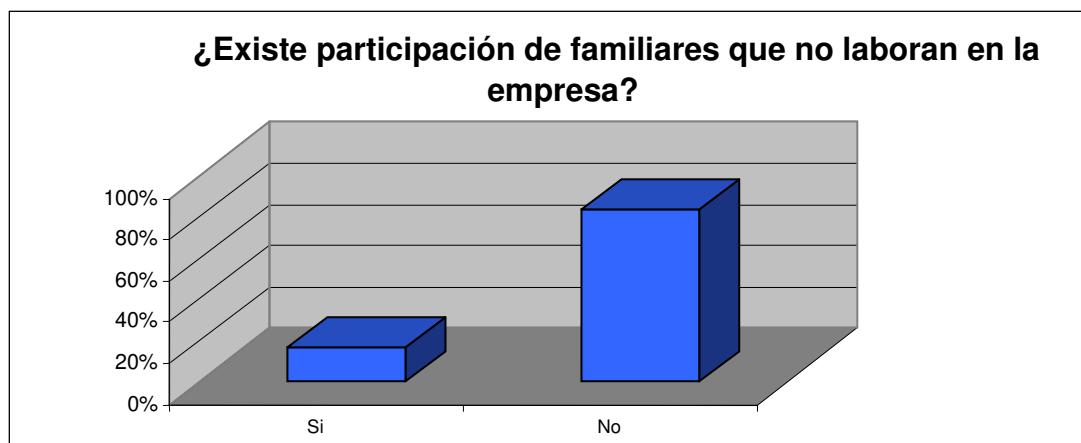


Tipo / Descendencia del Dueño-Fundador

		Descendencia del Dueño-Fundador				Total
		Venezolana	Española	Portuguesa	Otra	
Tipo	Empleado Familiar	2	8	12	5	27
	Empleado No Familiar	7	18	5	3	33
Total		9	26	17	8	60

Participación de familiares que no laboran en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	16,7
No	50	83,3
Total	60	100,0

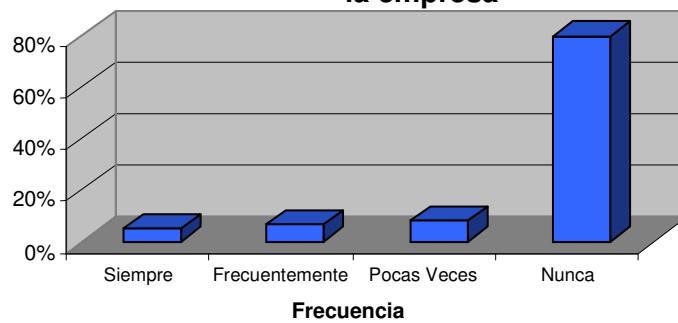
**Tipo / Participación de familiares que no laboran en la empresa**

		¿Existe participación de familiares que no laboran en la empresa?		Total
		Si	No	
Tipo	Empleado Familiar	4	23	27
	Empleado No Familiar	6	27	33
Total		10	50	60

Frecuencia de participación de familiares que no laboran en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	5,0
Frecuentemente	4	6,7
Pocas Veces	5	8,3
Nunca	48	80,0
Total	60	100,0

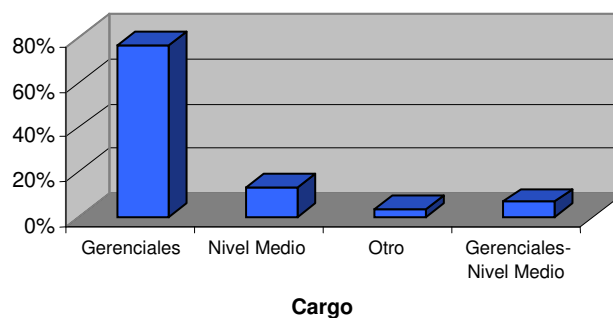
Frecuencia de participación de familiares que no laboran en la empresa



Cargos Ocupados por Familiares

	Frecuencia	Porcentaje
Gerenciales	46	76,7
Nivel Medio	8	13,3
Otro	2	3,3
Gerenciales-Nivel Medio	4	6,7
Total	60	100,0

Cargos ocupados por Familiares

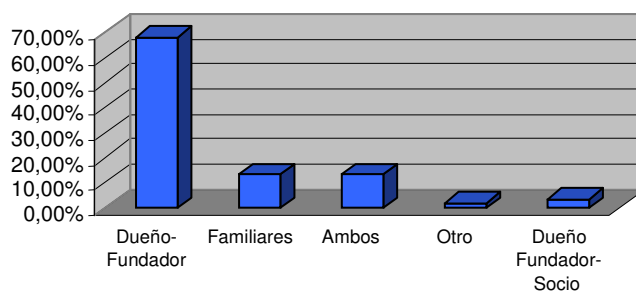


Tipo / Cargos Ocupados por Familiares

		Cargos Ocupados por Familiares				Total
		Gerenciales	Nivel Medio	Otro	Gerenciales- Nivel Medio	
Tipo	Empleado Familiar	16	6	1	4	27
	Empleado No Familiar	30	2	1	0	33
Total		46	8	2	4	60

¿Quién dirige la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Dueño-Fundador	41	68,3
Familiares	8	13,3
Ambos	8	13,3
Otro	1	1,7
Dueño Fundador-Socio	2	3,4
Total	60	100,0

¿Quién dirige la empresa?

Tipo / Quién dirige la empresa

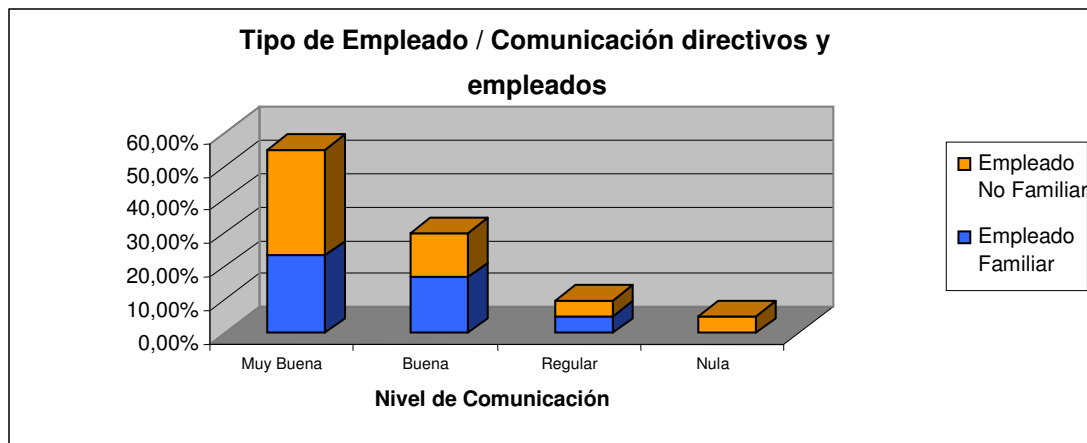
		¿Quién dirige la empresa?					Total
		Dueño-Fundador	Familiares	Ambos	Otro	Dueño Fundador-Socio	
Tipo	Empleado Familiar	22	2	1	0	2	27
	Empleado No Familiar	19	6	7	1	0	33
Total		41	8	8	1	2	60

Comunicación entre directivos y empleados

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	33	55,0
Buena	18	30,0
Regular	6	10,0
Nula	3	5,0
Total	60	100,0

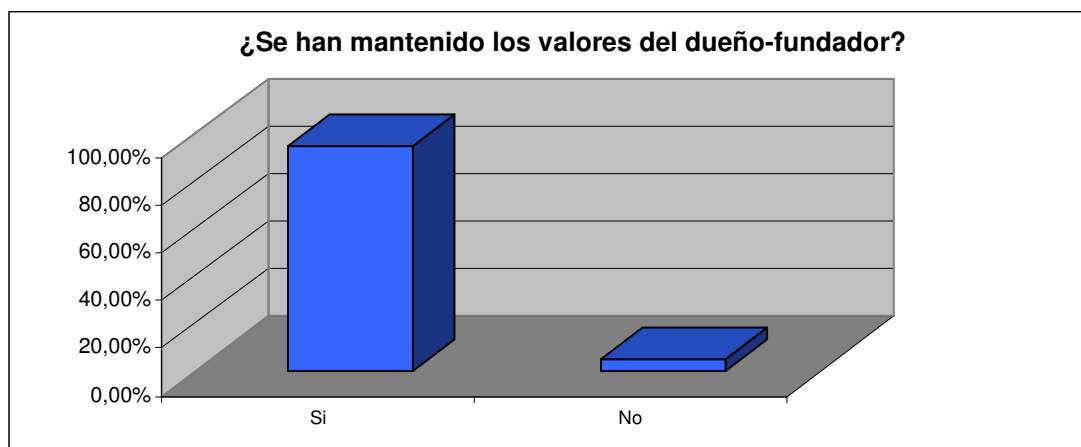
Tipo / Comunicación entre directivos y empleados

		Comunicación entre directivos y empleados				Total
		Muy Buena	Buena	Regular	Nula	
Tipo	Empleado Familiar	14	10	3	0	27
	Empleado No Familiar	19	8	3	3	33
Total		33	18	6	3	60



¿Los principios y valores del fundador se han mantenido en las siguientes generaciones?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	57	95,0
No	3	5,0
Total	60	100,0



Tipo / Los principios y valores del fundador se han mantenido en las siguientes generaciones

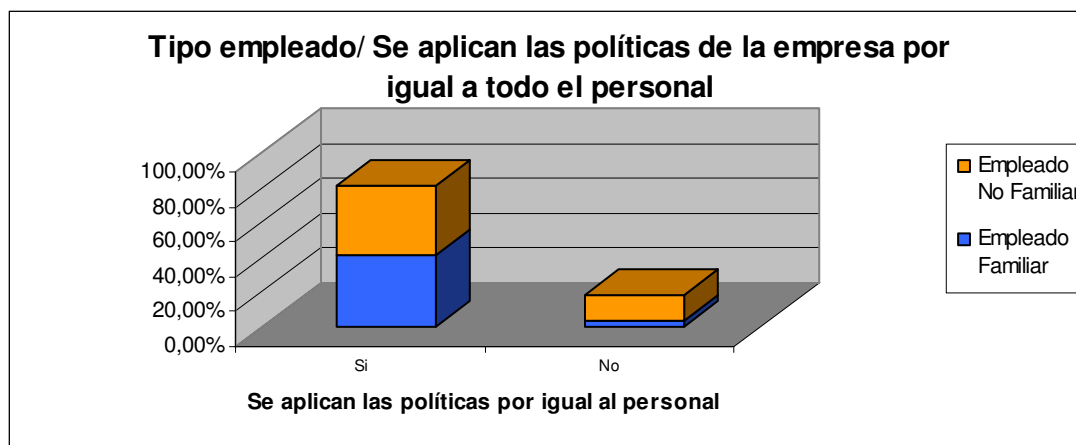
		¿Los principios y valores del fundador se han mantenido en las siguientes generaciones?		
		Si	No	Total
Tipo	Empleado Familiar	27	0	27
	Empleado No Familiar	30	3	33
Total		57	3	60

¿Las políticas de la empresa son aplicadas por igual a todo el personal (familiar o no)?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	49	81,7
No	11	18,3
Total	60	100,0

Tipo / Las políticas de la empresa son aplicadas por igual a todo el personal (familiar o no)

		¿Las políticas de la empresa son aplicadas por igual a todo el personal (familiar o no)?		
		Si	No	Total
Tipo	Empleado Familiar	25	2	27
	Empleado No Familiar	24	9	33
Total		49	11	60



Afinidad consanguínea entre el personal que trabaja en la empresa no perteneciente a la familia

	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	35,0
No	39	65,0
Total	60	100,0

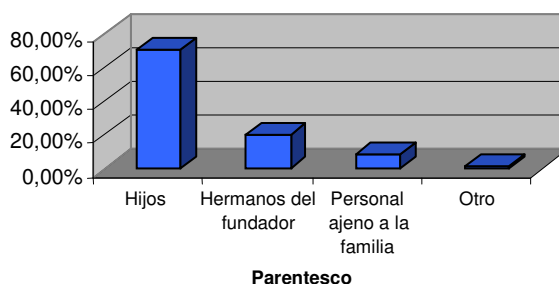
Tipo / Afinidad consanguínea entre el personal que trabaja en la empresa no perteneciente a la familia

		Afinidad consanguínea entre el personal que trabaja en la empresa no perteneciente a la familia		Total
		Si	No	
Tipo	Empleado Familiar	7	20	27
	Empleado No Familiar	14	19	33
Total		21	39	60

¿Quién(es) ocuparían los cargos de dirección, en caso de retiro del fundador?

	Frecuencia	Porcentaje
Hijos	42	70,0
Hermanos del fundador	12	20,0
Personal ajeno a la familia	5	8,3
Otro	1	1,7
Total	60	100,0

¿Quién ocuparía el cargo de dirección en caso de retiro del dueño-fundador?



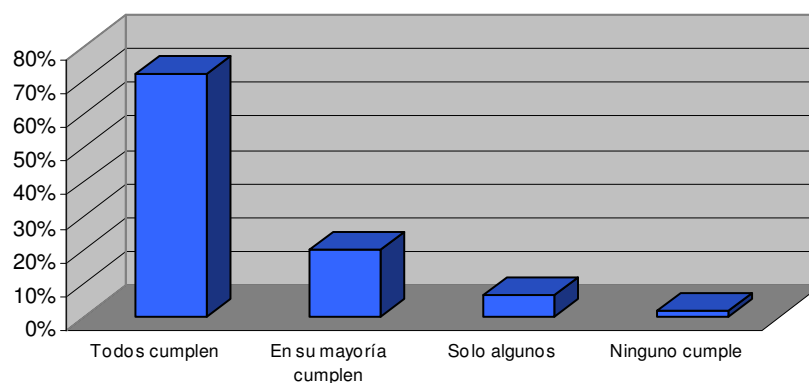
Tipo / ¿Quién(es) ocuparían los cargos de dirección, en caso de retiro del fundador

		¿Quién(es) ocuparían los cargos de dirección, en caso de retiro del fundador?				
		Hijos	Hermanos del fundador	Personal ajeno a la familia	Otro	Total
Tipo	Empleado Familiar	20	5	1	1	27
	Empleado No Familiar	22	7	4	0	33
Total		42	12	5	1	60

¿Los empleados familiares cumplen con el perfil del puesto que ocupan?

	Frecuencia	Porcentaje
Todos cumplen	43	71,7
En su mayoría cumplen	12	20,0
Solo algunos	4	6,7
Ninguno cumple	1	1,6
Total	60	100,0

¿Los empleados familiares cumplen con el perfil del puesto que ocupan?



Tipo / Los empleados familiares cumplen con el perfil del puesto que ocupan

		¿Los empleados familiares cumplen con el perfil del puesto que ocupan?				Total
		Todos cumplen	En su mayoría cumplen	Solo algunos	Ninguno cumple	
Tipo	Empleado Familiar	23	3	1	0	27
	Empleado No Familiar	20	9	3	1	33
Total		43	12	4	1	60

1.5 Información Organizacional

Este indicador, mide los elementos que determinan la estructura funcional y estratégica de la organización. Los ítems que describen la información organizacional están identificados, para la muestra de empleados no familiares por las preguntas números 21, 22, 24, 25, 26, 31, 32, 33, 35, 36, 37, 38, 56 y 59; y, para la muestra de empleados familiares, por las preguntas números 20, 24, 26, 27, 28, 32, 33, 35, 37, 38, 39, 56, 59 y 60. Los enunciados son los siguientes:

	Empleados No Familiares		Empleados Familiares
21	¿Se dictan talleres de capacitación y actualización a todo el personal de la empresa?	20	¿Se dictan talleres de capacitación y actualización a todo el personal de la empresa?
22	¿Con qué frecuencia se dictan talleres de actualización?	24	¿Con qué frecuencia se dictan talleres de actualización?
24	¿Están bien definidas las funciones del personal?	26	¿Están bien definidas las funciones del personal?
25	¿El personal de la empresa conoce los objetivos de la misma?	27	¿El personal de la empresa conoce los objetivos de la misma?
26	¿Por qué realiza sus tareas diarias el personal de la empresa?	28	¿Por qué realiza sus tareas diarias el personal de la empresa?
31	¿Por qué medio frecuentemente la empresa contrata al personal?	32	¿Por qué medio frecuentemente la empresa contrata al personal?
32	¿Tiene la empresa un manual de normas y procedimientos?	33	¿Tiene la empresa un manual de normas y procedimientos?
33	¿Cuál ha sido el mayor atractivo de la empresa para el desarrollo de su carrera?	35	¿Cuál ha sido el mayor atractivo de la empresa para el desarrollo de su carrera?
35	¿Se realizan reuniones para la planificación de la empresa?	37	¿Se realizan reuniones para la planificación de la empresa?
36	¿Con qué frecuencia se realizan reuniones estratégicas?	38	¿Con qué frecuencia se realizan reuniones estratégicas?
37	¿Considera que su salario está acorde con el del mercado laboral en igualdad de condiciones?	39	¿Considera que su salario está acorde con el del mercado laboral en igualdad de condiciones?
38	¿Cómo considera ud. que es el salario de los empleados familiares?		
56	¿Considera ud. que cada vez que se toma una decisión, ésta se apega a las normas y procedimientos establecidos?	56	¿Considera ud. que cada vez que se toma una decisión, ésta se apega a las normas y procedimientos establecidos?
59	¿Comparado con el trabajo de sus colegas en otras empresas en puestos similares, cómo es su trabajo?	59	¿Comparado con el trabajo de sus colegas en otras empresas en puestos similares, cómo es su trabajo?
		60	¿Suponiendo igualdad de condiciones en empleos similares, comparado con el mercado laboral, cómo son los beneficios que ud. percibe?

Análisis de los resultados de los Empleados No Familiares:

Sobre la variable de información organizacional, se infiere de la muestra investigada, que el 84.80% considera que nunca se han dictado talleres de capacitación y actualización al personal. El 63.60% dice conocer los objetivos de la empresa muy bien, sin embargo, un 33.30% sabe siempre cuáles son los objetivos a largo plazo, un 24.20% los conoce frecuentemente, y un 33.30% indica que solo pocas veces sabe cuáles son, por lo que se aprecia, que hay una pequeña incongruencia al comparar los resultados de ambos ítems, y lleva a pensar que los objetivos de la empresa probablemente no estén tan claros para los empleados, por lo menos, no a largo plazo. Por otra parte, el 63.60% de la muestra investigada coincide que las funciones del personal están bien definidas, aunque un 57.60% indica que en la empresa no existe un manual de normas y procedimientos, y otro 78.80% afirma que siempre o frecuentemente las decisiones que se toman en la organización, se apegan a las normas y procedimientos establecidos. El 45.50% de la muestra investigada afirma que realiza sus tareas diarias porque lo motiva el objetivo de la empresa, y el 24.20% indica que solo lo hace porque es su trabajo. Sin embargo, un 60.60% respondió que su trabajo le permite crecer profesionalmente.

Por otra parte, el medio para contratar al personal es variable, un 30.30% lo hace por medio del Departamento de Recursos Humanos de la empresa, el 18.20% es a través de personas conocidas, un 12.10% por anuncios de periódico, y el porcentaje restante está repartido entre contratación de empresas de personal (outsourcing), y otros.

El 69.70% de la muestra investigada indica que se realizan reuniones para la planificación estratégica, de las cuales sólo el 15.20% considera que se

hacen siempre, el 33.30% frecuentemente, el 21.20% pocas veces, y el 30.30% afirma que nunca se realizan reuniones para la planificación estratégica.

Con respecto a la remuneración que percibe la muestra, el 78.80% indica que su salario no está acorde con el del mercado en igualdad de condiciones, siendo que, el 51.50% coincide que su trabajo es igual de exigente que el de sus colegas en otras organizaciones. De la muestra se infiere que 51.50% de los empleados no familiares, considera que los empleados familiares perciben en igualdad de condiciones, un salario igual o mayor que el de sus colegas, el 36.40% afirma que no sabe cuál es la remuneración percibida por los empleados familiares. Todos los sujetos respondieron las preguntas asociadas.

Se dictan talleres de capacitación y actualización

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	18,2
No	27	81,8
Total	33	100,0

Frecuencia de cursos y talleres de capacitación-actualización

	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	3	9,1
Pocas Veces	2	6,1
Nunca	28	84,8
Total	33	100,0

Las funciones del personal están

	Frecuencia	Porcentaje
Bien definidas	21	63,6
Más o menos definidas	9	27,3
No están definidas	3	9,1
Total	33	100,0

Conoce los objetivos de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bien	18	54,5
Bien	12	36,4
Más o menos	2	6,1
No los conoce	1	3,0
Total	33	100,0

¿Por qué realiza sus tareas diarias dentro de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje
Lo motiva el objetivo de la empresa	15	45,5
Es su trabajo	8	24,2
Llena sus expectativas	3	9,1
Es parte de su aprendizaje	6	18,2
Lo motiva el objetivo y es parte del aprendizaje	1	3,0
Total	33	100,0

Medio para contratar al personal de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Empresa de Personal (Outsourcing)	1	3,0
Dpto de RRHH de la empresa	10	30,3
Conocidos	6	18,2
Anuncio de Periódico	4	12,1
Otro	4	12,1
Conocidos, Anuncio de Prensa, Internet	2	6,2
Empresa de Personal, Conocidos	4	12,1
Dpto. RRHH, Conocidos	1	3,0
Outsourcing, Conocidos, Anuncio de prensa	1	3,0
Total	33	100,0

¿La empresa tiene un manual de normas y procedimientos?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	42,4
No	19	57,6
Total	33	100,0

El trabajo que realiza le permite

	Frecuencia	Porcentaje
Crecimiento Profesional	20	60,6
Obtener un salario	10	30,3
Otro	3	9,1
Total	33	100,0

¿Se realizan reuniones para la planificación estratégica?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	69,7
No	10	30,3
Total	33	100,0

Frecuencia de reuniones para la planificación estratégica

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	15,2
Frecuentemente	11	33,3
Pocas Veces	7	21,2
Nunca	10	30,3
Total	33	100,0

¿Su salario está acorde con el mercado en igual condiciones?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	21,2
No	26	78,8
Total	33	100,0

El salario de los empleados familiares en iguales condiciones, comparado con el del mercado es

	Frecuencia	Porcentaje
Mayor	8	24,2
Igual	9	27,3
Menor	4	12,1
No sabe	12	36,4
Total	33	100,0

¿Conoce los objetivos de la empresa a largo plazo?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	33,3
Frecuentemente	8	24,3
Pocas Veces	11	33,3
Nunca	3	9,1
Total	33	100,0

¿Las decisiones que se toman dentro de la organización se apegan a las normas y procedimientos establecidos?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	39,4
Frecuentemente	13	39,4
Pocas Veces	7	21,2
Total	33	100,0

Comparado con el trabajo de sus colegas de otras empresas en puestos similares su trabajo es

	Frecuencia	Porcentaje
Más exigente	8	24,2
Igual de Exigente	17	51,5
Menos Exigente	5	15,2
No sabe	3	9,1
Total	33	100,0

Análisis de los resultados de los Empleados Familiares:

De la muestra investigada se aprecia, que el 77.80% indica no haber participado nunca en talleres de capacitación y actualización dictados por la empresa. El 85.20% afirma que las funciones del personal están bien definidas, el 59.30% de los empleados conocen muy bien los objetivos, y un

representativo 74.10% siempre los conoce a largo plazo, aún cuando el 74.10% afirma que la empresa no tiene un manual de normas y procedimientos.

El 51.80% de la muestra investigada respondió que siempre o frecuentemente se realizan reuniones para la planificación estratégica, aunque un 37.00% dice que nunca se realizan. Por otra parte, el 59.30% indica que las decisiones siempre son tomadas en base a las tareas que se realizan diariamente, un porcentaje igual indica que las decisiones que se toman siempre se apegan a las normas y procedimientos establecidos.

El 37.00% de la muestra investigada, lo motiva el objetivo de la empresa, razón por la cual realiza sus tareas diarias, otro 37.00% simplemente indica que solo cumple con su trabajo, sin embargo, un importante 70.40% afirma que su trabajo contribuye a su crecimiento profesional.

El medio para contratar personal, según indican los resultados de la muestra, es variable, un 22.20% lo hace mediante el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, un 14.80% a través de conocidos, un 18.50% por medio de anuncios en prensa, y el porcentaje restante, a través de Internet, empresa de contratación de personal (outsourcing) u otro medio.

En referencia a la remuneración que percibe el empleado familiar, de la muestra se percibe que, el 92.60% considera que obtiene un salario acorde con el mercado en igualdad de condiciones, tomando en cuenta que el 81.50% cree que su trabajo es igual de exigente en comparación con el de sus colegas. Y, el 89.10% indica que percibe unos beneficios, iguales o superiores al que le podrían ofrecer en el mercado. Todos los sujetos respondieron las preguntas asociadas.

¿Se dictan talleres de capacitación y actualización?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	22,2
No	21	77,8
Total	27	100,0

Frecuencia de cursos y talleres de capacitación-actualización

	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	5	18,5
Pocas Veces	1	3,7
Nunca	21	77,8
Total	27	100,0

Las funciones del personal están

	Frecuencia	Porcentaje
Bien definidas	23	85,2
Más o menos definidas	4	14,8
Total	27	100,0

El personal conoce los objetivos de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bien	16	59,3
Bien	11	40,7
Total	27	100,0

¿Por qué cree ud. que el personal realiza sus tareas diarias?

	Frecuencia	Porcentaje
Lo motiva el objetivo de la empresa	10	37,0
Es su trabajo	10	37,0
Llena sus expectativas	1	3,7
Es parte de su aprendizaje	4	14,9
Lo motiva el objetivo y es parte del aprendizaje	1	3,7
Es su trabajo, y parte del aprendizaje	1	3,7
Total	27	100,0

Medio para contratar al personal de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Empresa de Personal (Outsourcing)	1	3,7
Dpto de RRHH de la empresa	6	22,2
Conocidos	4	14,8
Anuncio de Periódico	5	18,5
Otro	6	22,2
Dpto. RRHH e Internet	1	3,7
RRHH, conocidos y anuncio en prensa	2	7,4
Conocidos, Anuncio en prensa	2	7,4
Total	27	100,0

¿La empresa tiene un manual de normas y procedimientos?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	25,9
No	20	74,1
Total	27	100,0

Mayor atractivo de la empresa para su carrera profesional

	Frecuencia	Porcentaje
Crecimiento Profesional	19	70,4
Oportunidad de tener un cargo de dirección	3	11,1
No existe ningún atractivo	3	11,1
Otro	2	7,4
Total	27	100,0

¿Se realizan reuniones para la planificación estratégica?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	63,0
No	10	37,0
Total	27	100,0

Frecuencia de reuniones para la planificación estratégica

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	25,9
Frecuentemente	7	25,9
Pocas Veces	3	11,1
Nunca	10	37,0
Total	27	100,0

¿Su salario está acorde con el mercado en igual condiciones?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	92,6
No	2	7,4
Total	27	100,0

¿Cree que los directivos toman las decisiones en base a las tareas que realizan diariamente?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	59,3
Frecuentemente	9	33,3
Pocas Veces	2	7,4
Total	27	100,0

¿Conoce los objetivos de la empresa a largo plazo?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	20	74,1
Frecuentemente	6	22,2
Pocas Veces	1	3,7
Total	27	100,0

¿Las decisiones que se toman dentro de la organización se apegan a las normas y procedimientos establecidos?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	59,3
Frecuentemente	9	33,3
Pocas Veces	1	3,7
Nunca	1	3,7
Total	27	100,0

Comparado con el trabajo de sus colegas de otras empresas en puestos similares su trabajo es

	Frecuencia	Porcentaje
Más exigente	3	11,1
Igual de Exigente	22	81,5
Menos Exigente	2	7,4
Total	27	100,0

El beneficio que percibe comparado con el mercado laboral en condiciones similares es

	Frecuencia	Porcentaje
Superior	11	40,7
Igual	12	44,4
Menor	4	14,8
Total	27	100,0

Análisis de los resultados Consolidados:

Comparación entre empleados familiares, y empleados no familiares:

Los resultados de la muestra indican que en la mayoría de las empresas familiares encuestadas no se dictan talleres de capacitación y actualización para los empleados, representado por un significativo porcentaje del 80.00%. El personal considera que las funciones están bien definidas (73.30%), y que se conocen muy bien los objetivos de la empresa (56.70%), un 51.70% indica que siempre conoce los objetivos a largo plazo. Sin embargo, un 65.00% coincide en que la empresa no tiene un manual de normas y procedimientos, resultado que contradice los ítems anteriores; por lo que se podría inferir, que es probable que las funciones y objetivos han sido establecidos a través de las experiencias compartidas y de realizar un aprendizaje en común entre los líderes y sus colaboradores, característica propia de las empresas familiares. El 41.70% dice realizar sus tareas diarias porque lo motiva el objetivo de la empresa, el 30.00% lo hace porque es su trabajo, un porcentaje más bajo, pero no menos importante, indica que es parte de su aprendizaje (16.70%). El 58.30% percibe que los directivos toman sus decisiones en base a las tareas diarias que se realizan, el 85% afirma que siempre o frecuentemente, las decisiones que toman los directivos se apegan a las normas y

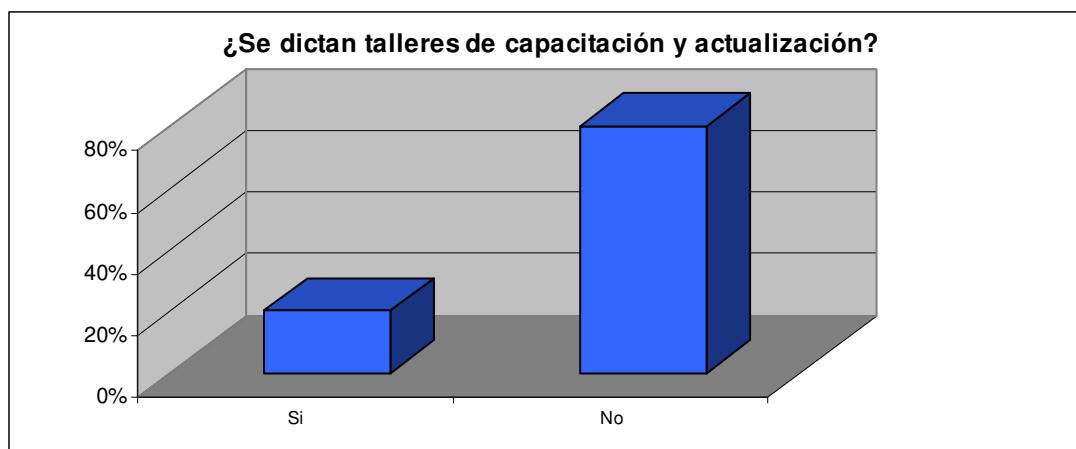
procedimientos establecidos. Con ello se puede apreciar, que aunque no hay un manual de normas y procedimientos, se presume que, igualmente, las decisiones son tomadas en base a las experiencias diarias, en función a la validación de creencias y valores, al operar repetidas veces similares situaciones, en donde la organización ha encontrado soluciones a problemas importantes, y a maneras de actuar en circunstancias imprevisibles.

Por otra parte, de los resultados de la muestra se percibe que siempre o frecuentemente se realizan reuniones para la planificación estratégica (50.00%), sólo un 33.30% indica que nunca se realizan reuniones.

El 26.30% respondió que el medio para contratar personal en la empresa es a través del Departamento de Recursos Humanos, un 38.30% afirma tener otro medio. Un 65.00% coincide que el mayor atractivo que posee la empresa para su carrera, es el crecimiento profesional. Un porcentaje compartido dice estar de acuerdo con el salario que recibe, la otra parte indica no estarlo; al indagar porqué existe tanta diferencia entre las respuestas obtenidas, se aprecia, que los empleados familiares sí están satisfechos con el salario que percibe (92.60%), sin embargo, empleados no familiares, indican que el salario no está acorde con el del mercado en igualdad de condiciones (78.80%). Aún cuando el 65.00% coincide que su trabajo es igual de exigente que el de otros colegas, en condiciones similares. Todos los sujetos respondieron las preguntas asociadas.

Se dictan talleres de capacitación y actualización

	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	20,0
No	48	80,0
Total	60	100,0

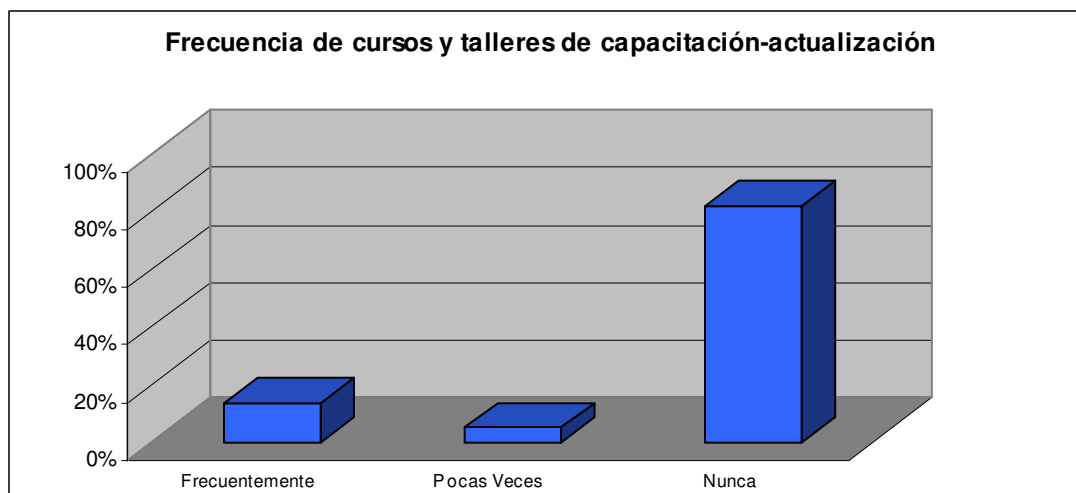


Tipo / Se dictan talleres de capacitación y actualización

		¿Se dictan talleres de capacitación y actualización?		Total
		Si	No	
Tipo	Empleado Familiar	6	21	27
	Empleado No Familiar	6	27	33
Total		12	48	60

Frecuencia de cursos y talleres de capacitación-actualización

	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	8	13,3
Pocas Veces	3	5,0
Nunca	49	81,7
Total	60	100,0

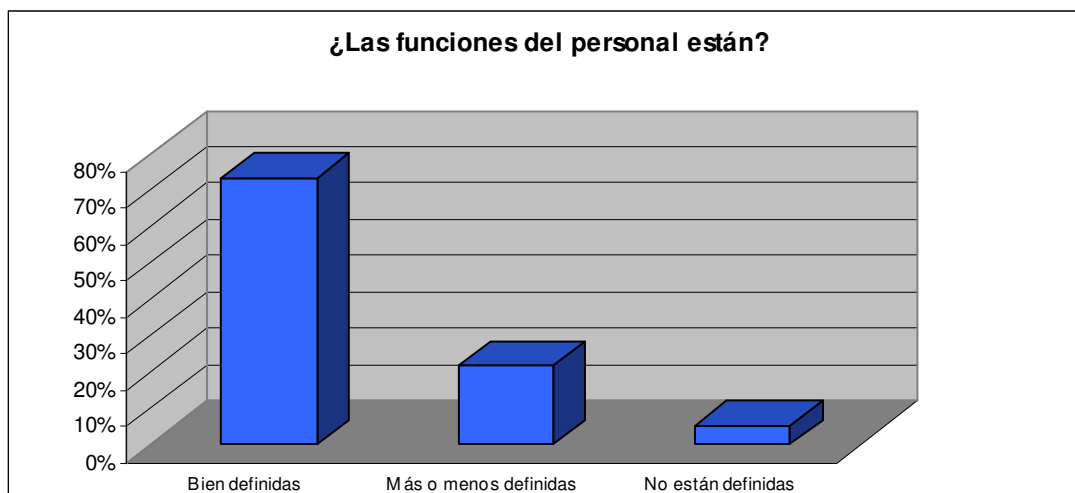


Tipo / Frecuencia de cursos y talleres de capacitación-actualización

		Frecuencia de cursos y talleres de capacitación-actualización			Total
		Frecuente mente	Pocas Veces	Nunca	
Tipo	Empleado Familiar	5	1	21	27
	Empleado No Familiar	3	2	28	33
Total		8	3	49	60

¿Las funciones del personal están?

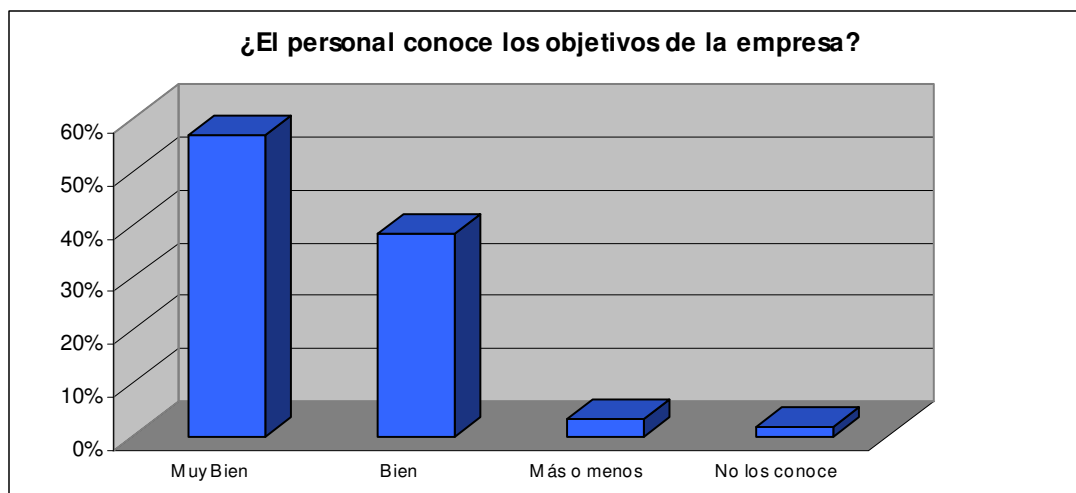
	Frecuencia	Porcentaje
Bien definidas	44	73,3
Más o menos definidas	13	21,7
No están definidas	3	5,0
Total	60	100,0

**Tipo / Las funciones del personal están**

		Las funciones del personal están			Total
		Bien definidas	Más o menos definidas	No están definidas	
Tipo	Empleado Familiar	23	4	0	27
	Empleado No Familiar	21	9	3	33
Total		44	13	3	60

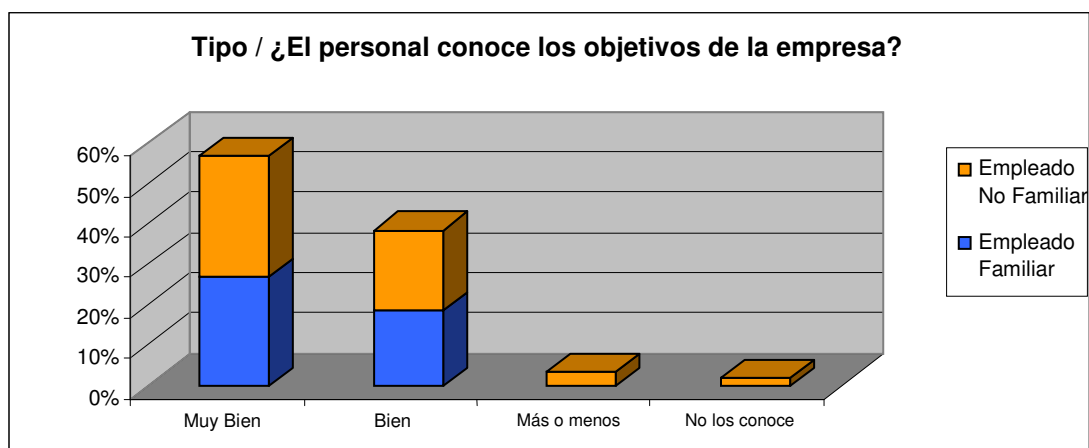
¿El personal conoce los objetivos de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bien	34	56,7
Bien	23	38,3
Más o menos	2	3,3
No los conoce	1	1,7
Total	60	100,0



Tipo / El personal conoce los objetivos de la empresa

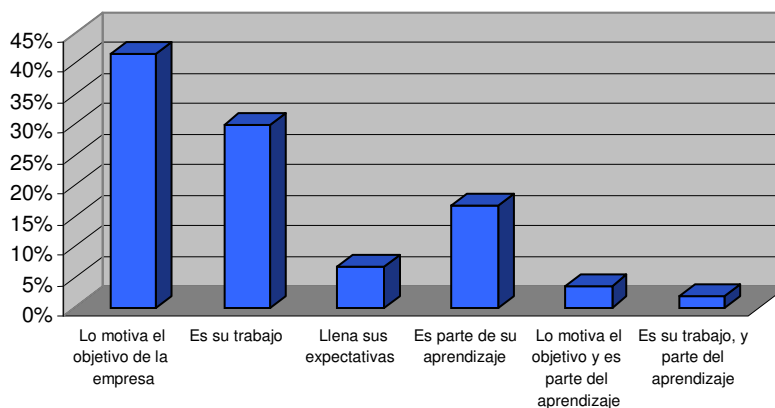
		El personal conoce los objetivos de la empresa				Total
		Muy Bien	Bien	Más o menos	No los conoce	
Tipo	Empleado Familiar	16	11	0	0	27
	Empleado No Familiar	18	12	2	1	33
Total		34	23	2	1	60



¿Por qué cree ud. que el personal realiza sus tareas diarias?

	Frecuencia	Porcentaje
Lo motiva el objetivo de la empresa	25	41,7
Es su trabajo	18	30,0
Llena sus expectativas	4	6,7
Es parte de su aprendizaje	10	16,7
Lo motiva el objetivo y es parte del aprendizaje	2	3,3
Es su trabajo, y parte del aprendizaje	1	1,7
Total	60	100,0

¿Por qué cree ud. que el personal realiza sus tareas diarias?

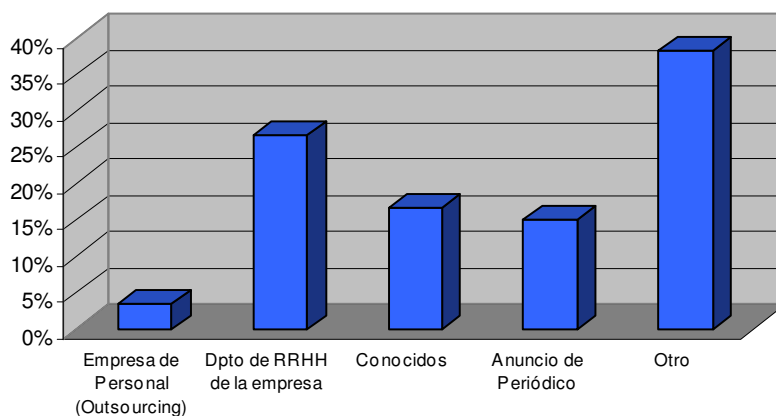


Tipo / Por qué cree ud. que el personal realiza sus tareas diarias

		¿Por qué cree ud. que el personal realiza sus tareas diarias?						Total
		Lo motiva el objetivo de la empresa	Es su trabajo	Llena sus expectativas	Es parte de su aprendizaje	Lo motiva el objetivo y es parte del aprendizaje	Es su trabajo, y parte del aprendizaje	
Tipo	Empleado	10	10	1	4	1	1	27
	Familiar	15	8	3	6	1	0	33
	Empleado No Familiar							
Total		25	18	4	10	2	1	60

Medio para contratar al personal de la empresa

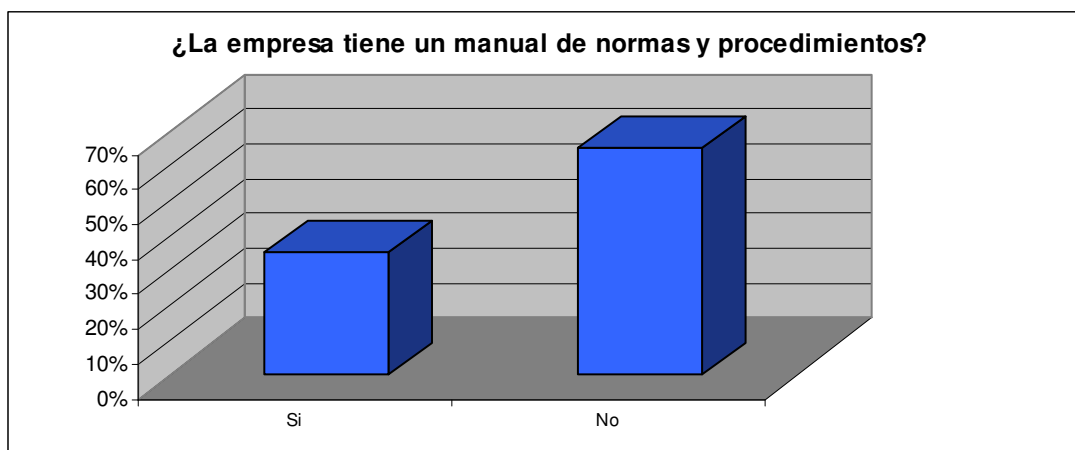
	Frecuencia	Porcentaje
Empresa de Personal (Outsourcing)	2	3,3
Dpto de RRHH de la empresa	16	26,7
Conocidos	10	16,7
Anuncio de Periódico	9	15,0
Otro	23	38,3
Total	60	100,0

Medio para contratar personal de la empresa**Tipo / Medio para contratar al personal de la empresa**

		Medio para contratar al personal de la empresa					
		Empresa de Personal (Outsourcing)	Dpto de RRHH de la empresa	Conocidos	Anuncio de Periódico	Otro	Total
Tipo	Empleado Familiar	1	6	4	5	11	27
	Empleado No Familiar	1	10	6	4	12	33
Total		2	16	10	9	23	60

¿La empresa tiene un manual de normas y procedimientos?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	35,0
No	39	65,0
Total	60	100,0

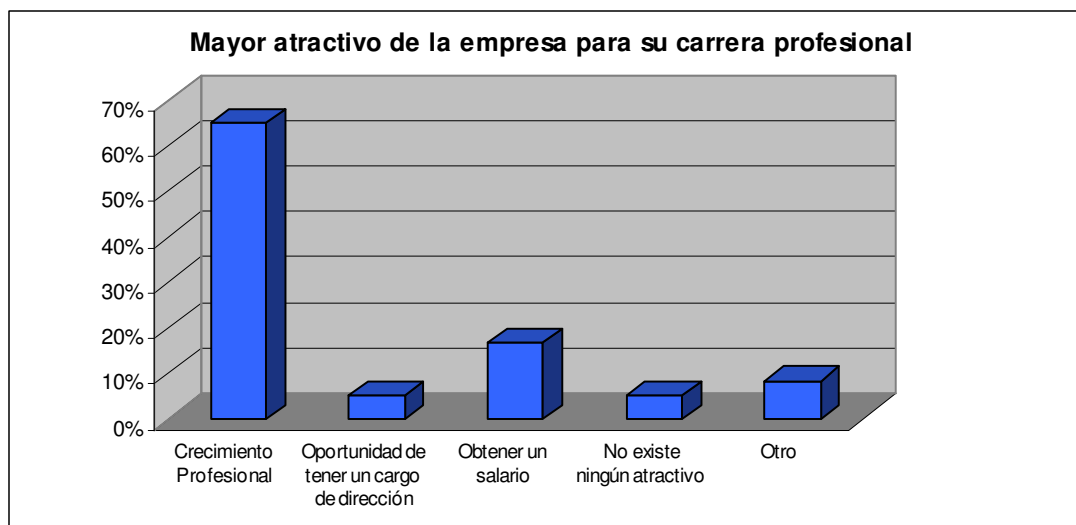


Tipo / La empresa tiene un manual de normas y procedimientos

		¿La empresa tiene un manual de normas y procedimientos?		
		Si	No	Total
Tipo	Empleado Familiar	7	20	27
	Empleado No Familiar	14	19	33
Total		21	39	60

Mayor atractivo de la empresa para su carrera profesional

	Frecuencia	Porcentaje
Crecimiento Profesional	39	65,0
Oportunidad de tener un cargo de dirección	3	5,0
Obtener un salario	10	16,7
No existe ningún atractivo	3	5,0
Otro	5	8,3
Total	60	100,0

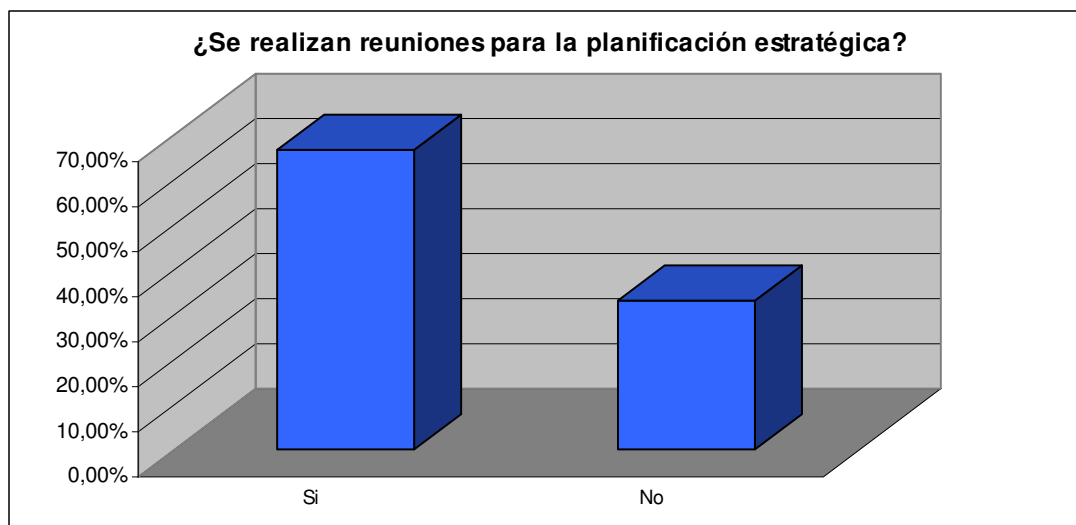


Tipo / Mayor atractivo de la empresa para su carrera profesional

		Mayor atractivo de la empresa para su carrera profesional					
		Crecimiento Profesional	Oportunidad de tener un cargo de dirección	Obtener un salario	No existe ningún atractivo	Otro	Total
Tipo	Empleado Familiar	19	3	0	3	2	27
	Empleado No Familiar	20	0	10	0	3	33
Total		39	3	10	3	5	60

¿Se realizan reuniones para la planificación estratégica?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	66,7
No	20	33,3
Total	60	100,0



Tipo / Se realizan reuniones para la planificación estratégica

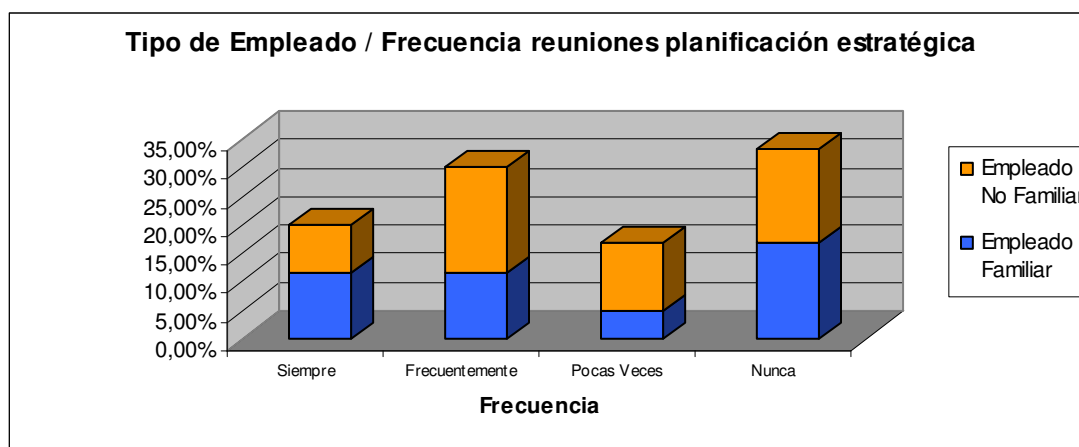
		¿Se realizan reuniones para la planificación estratégica?		Total
		Si	No	
Tipo	Empleado Familiar	17	10	27
	Empleado No Familiar	23	10	33
Total		40	20	60

Frecuencia de reuniones para la planificación estratégica

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	20,0
Frecuentemente	18	30,0
Pocas Veces	10	16,7
Nunca	20	33,3
Total	60	100,0

Tipo / Frecuencia de reuniones para la planificación estratégica

		Frecuencia de reuniones para la planificación estratégica				Total
		Siempre	Frecuente mente	Pocas Veces	Nunca	
Tipo	Empleado Familiar	7	7	3	10	27
	Empleado No Familiar	5	11	7	10	33
Total		12	18	10	20	60

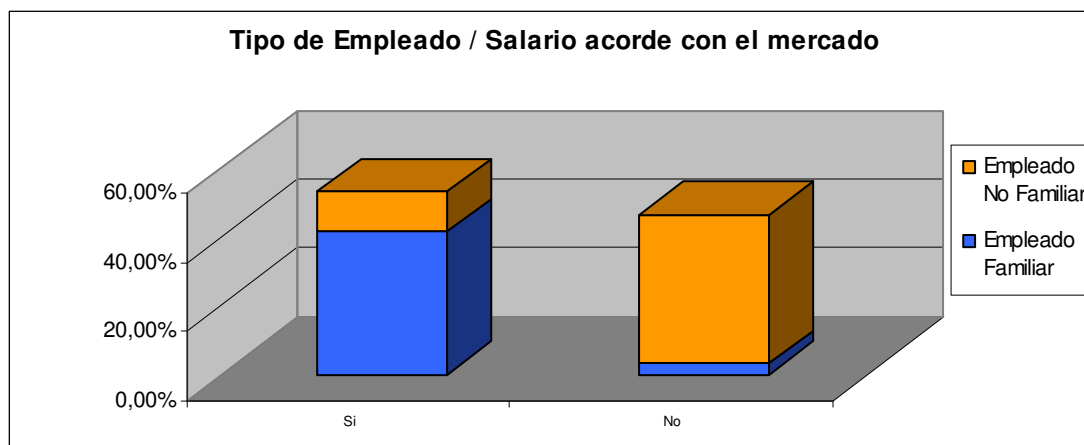


¿Su salario está acorde con el mercado en igual condiciones?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	32	53,3
No	28	46,7
Total	60	100,0

Tipo / Su salario está acorde con el mercado en igual condiciones

		¿Su salario está acorde con el mercado en igual condiciones?		Total
		Si	No	
Tipo	Empleado Familiar	25	2	27
	Empleado No Familiar	7	26	33
Total		32	28	60

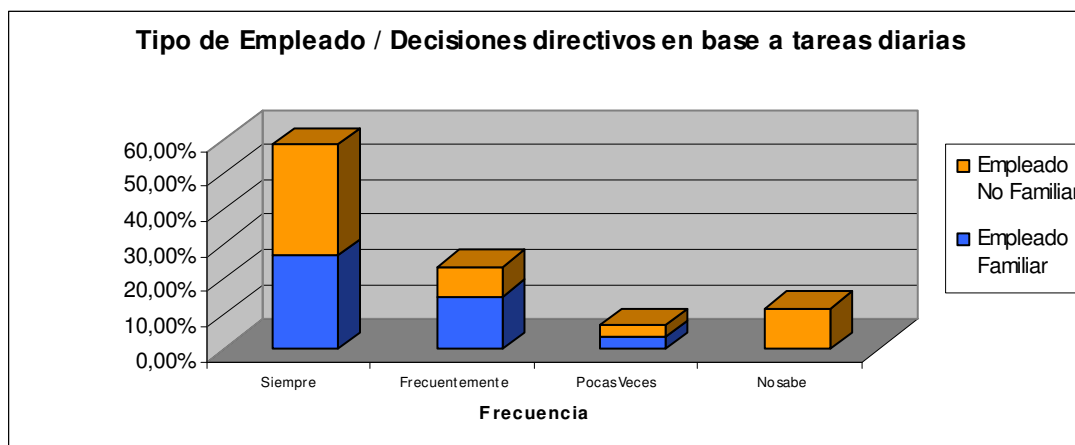


¿Cree que los directivos toman las decisiones en base a las tareas que realizan diariamente?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	35	58,3
Frecuentemente	14	23,3
Pocas Veces	4	6,7
No sabe	7	11,7
Total	60	100,0

Tipo / Cree que los directivos toman las decisiones en base a las tareas que realizan diariamente

		¿Cree que los directivos toman las decisiones en base a las tareas que realizan diariamente?				Total
		Siempre	Frecuente mente	Pocas Veces	No sabe	
Tipo	Empleado Familiar	16	9	2	0	27
	Empleado No Familiar	19	5	2	7	33
Total		35	14	4	7	60

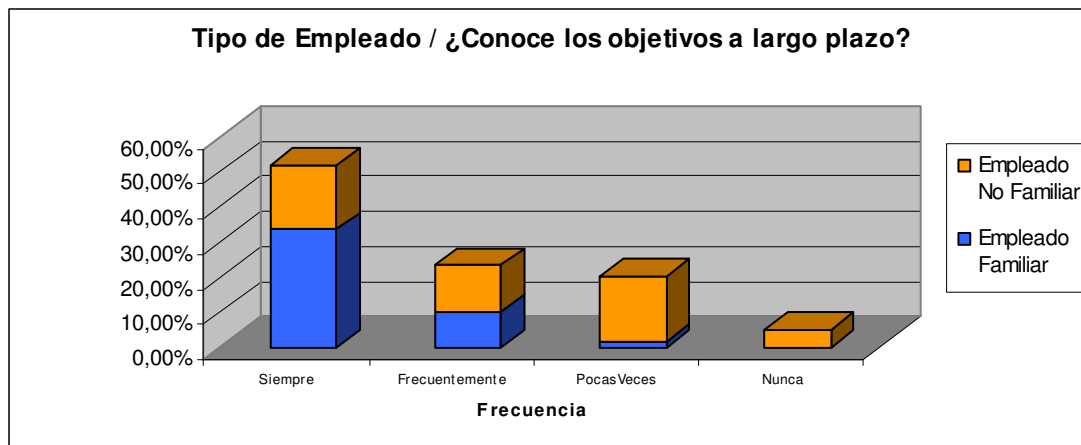


¿Conoce los objetivos de la empresa a largo plazo?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	31	51,7
Frecuentemente	14	23,3
Pocas Veces	12	20,0
Nunca	3	5,0
Total	60	100,0

Tipo / Conoce los objetivos de la empresa a largo plazo

		¿Conoce los objetivos de la empresa a largo plazo?				Total
		Siempre	Frecuentemente	Pocas Veces	Nunca	
Tipo	Empleado Familiar	20	6	1	0	27
	Empleado No Familiar	11	8	11	3	33
Total		31	14	12	3	60

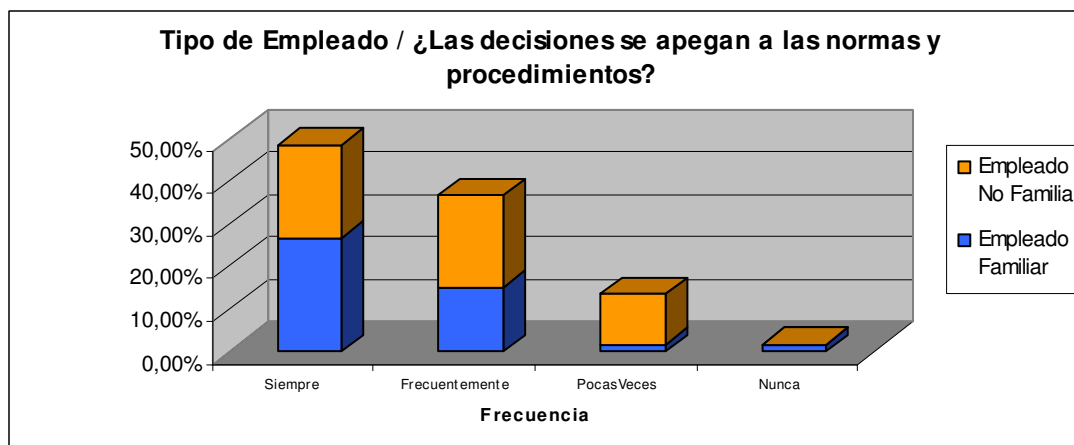


¿Las decisiones que se toman dentro de la organización se apegan a las normas y procedimientos establecidos?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	29	48,3
Frecuentemente	22	36,7
Pocas Veces	8	13,3
Nunca	1	1,7
Total	60	100,0

Tipo / Las decisiones que se toman dentro de la organización se apegan a las normas y procedimientos establecidos

		¿Las decisiones que se toman dentro de la organización se apegan a las normas y procedimientos establecidos?				Total
		Siempre	Frecuente mente	Pocas Veces	Nunca	
Tipo	Empleado Familiar	16	9	1	1	27
	Empleado No Familiar	13	13	7	0	33
Total		29	22	8	1	60

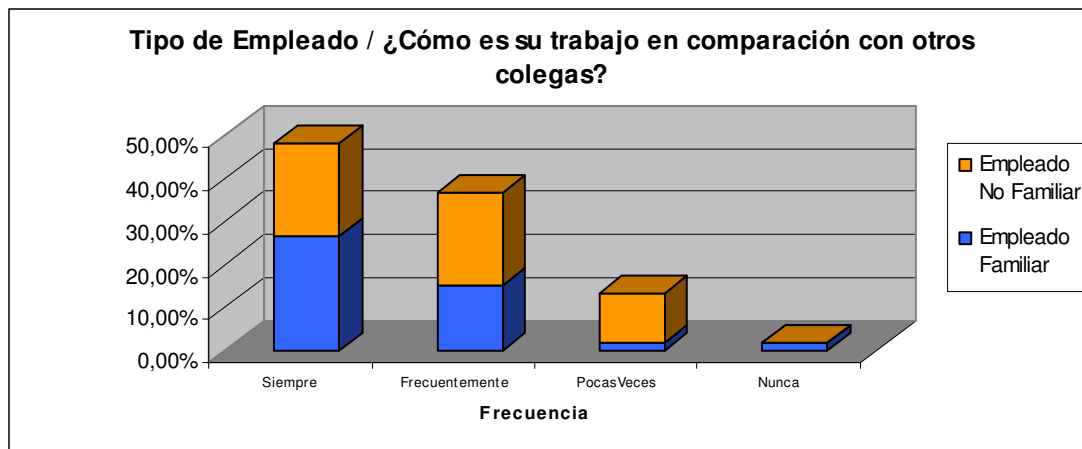


Comparado con el trabajo de sus colegas de otras empresas en puestos similares su trabajo es

	Frecuencia	Porcentaje
Más exigente	11	18,3
Igual de Exigente	39	65,0
Menos Exigente	7	11,7
No sabe	3	5,0
Total	60	100,0

Tipo / Comparado con el trabajo de sus colegas de otras empresas en puestos similares su trabajo es

		Comparado con el trabajo de sus colegas de otras empresas en puestos similares su trabajo es				Total
		Más exigente	Igual de Exigente	Menos Exigente	No sabe	
Tipo	Empleado Familiar	3	22	2	0	27
	Empleado No Familiar	8	17	5	3	33
Total		11	39	7	3	60



2.- Liderazgo Organizacional-Generacional

2.1.- Identificación del Líder Organizacional

El indicador de la Identificación del Líder Organizacional, mide las características más importantes que tiene el líder de la empresa familiar para la muestra estudiada. Los ítems de la identificación del líder organizacional se localizan para la muestra de los empleados no familiares en las preguntas número 14 y 18; y para la muestra de los empleados familiares, en las preguntas 15 y 20. Los enunciados son los siguientes:

	Empleados No Familiares		Empleados Familiares
14	¿Quién (es) dirige la empresa?	15	¿Quién (es) dirige la empresa?
18	¿Los cargos directivos son ocupados en su mayoría por quién?	20	¿Los cargos directivos son ocupados en su mayoría por quién?

Análisis de los resultados de los Empleados No Familiares:

De los resultados de la muestra se percibe, que el dueño-fundador es quien dirige mayormente la empresa con un 57.60%, así como el 66.70% indica que los cargos directivos están ocupados por los familiares. Lo que lleva a considerar, que el líder de las empresas familiares, está vinculado con la propiedad, una de las características estudiadas a lo largo de la investigación. Sin embargo, no significa, que el hecho de que sea propietario de las acciones de la empresa, tenga la capacidad para liderar y dirigir la misma.

¿Quién dirige la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Dueño-Fundador	19	57,6
Familiares	6	18,2
Ambos	7	21,2
Otro	1	3,0
Total	33	100,0

¿Los cargos directivos están ocupados por?

	Frecuencia	Porcentaje
Familiares	22	66,7
Amigos de la familia	1	3,0
Personal externo no familiar	9	27,3
Otro	1	3,0
Total	33	100,0

Análisis de los resultados de los Empleados Familiares:

De la muestra se percibe, que el 81.50% indica que el dueño-fundador dirige la empresa, y el 77.80% afirma que los cargos directivos en su mayoría están ocupados por los familiares, por lo que se observa que para los empleados familiares, el líder de la organización, viene paralelo a la propiedad que tienen los individuos, es decir, a mayor propiedad de acciones, mayor será el grado o poder de liderazgo y gestión a ejercer.

¿Quién dirige la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Dueño-Fundador	22	81,5
Familiares	2	7,4
Ambos	1	3,7
Dueño Fundador-Socio	2	7,4
Total	27	100,0

¿Quiénes ocupan los cargos directivos?

	Frecuencia	Porcentaje
Familiares	21	77,8
Amigos de la Familia	1	3,7
Personal Externo no Familiar	1	3,7
Otro	2	7,4
Familiares y Personal Externo no Familiar	2	7,4
Total	27	100,0

*Análisis de los resultados Consolidados:**Comparación entre empleados familiares, y empleados no familiares:*

De la muestra estudiada se aprecia que el 68.30% respondió que la dirección de la empresa está a cargo del dueño-fundador, y el 71.70% indica que los cargos de dirección son ocupados por los familiares. Lo que corrobora que, la empresa familiar tiene una característica peculiar entre la propiedad y gestión, siendo éstos los elementos más importantes a destacar en el líder

de la empresa, tal como se muestra a lo largo de la investigación y se grafica en el modelo de los tres círculos. Sin embargo, según explica el autor Gallo (1989) la confusión entre la propiedad y la capacidad de dirigir, suele ser una de las “trampas profundas de la empresa familiar” que puede presentarse en las empresas familiares.

¿Quién dirige la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Dueño-Fundador	41	68,3
Familiares	8	13,3
Ambos	8	13,3
Otro	1	1,7
Dueño Fundador-Socio	2	3,3
Total	60	100,0

Tipo / Quién dirige la empresa

		¿Quién dirige la empresa?					Total
		Dueño-Fundador	Familiares	Ambos	Otro	Dueño Fundador-Socio	
Tipo	Empleado Familiar	22	2	1	0	2	27
	Empleado No Familiar	19	6	7	1	0	33
Total		41	8	8	1	2	60

¿Quiénes ocupan los cargos directivos?

	Frecuencia	Porcentaje
Familiares	43	71,7
Amigos de la Familia	2	3,3
Personal Externo no Familiar	10	16,7
Otro	3	5,0
Familiares y Personal Externo no Familiar	2	3,3
Total	60	100,0

Tipo / Quienes ocupan los cargos directivos

		¿Quienes ocupan los cargos directivos?					Total
		Familiares	Amigos de la Familia	Personal Externo no Familiar	Otro	Familiares y Personal Externo no Familiar	
Tipo	Empleado Familiar	21	1	1	2	2	27
	Empleado No Familiar	22	1	9	1	0	33
Total		43	2	10	3	2	60

2.2.- Poder - Influencia del Líder Organizacional (Estilos de Liderazgo)

Este indicador mide la capacidad que tiene el individuo de ejercer influencia o acción, para ocasionar un cambio dentro de un grupo de personas. Los ítems del poder-influencia del líder organizacional están identificados para la muestra de los empleados no familiares por las preguntas número 40, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 57, y 58; y para la muestra de los empleados familiares, por las preguntas 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 57, y 58. Los enunciados son los siguientes:

	Empleados No Familiares		Empleados Familiares
40	¿Considera que los directivos son resistentes a los constantes cambios que exige el entorno?	41	¿Considera que los directivos son resistentes a los constantes cambios que exige el entorno?
43	¿Se recompensa a los empleados por su labor?	43	¿Se recompensa a los empleados por su labor?
44	¿De qué manera se recompensa a los empleados?	44	¿De qué manera se recompensa a los empleados?
45	¿A la hora de exigir y premiar, tiene criterios comunes para todos?	45	¿A la hora de exigir y premiar, tiene criterios comunes para todos?
46	¿Cuándo no cumple con las tareas u objetivos propuestos su jefe lo castiga o amonesta?	46	¿Cuándo no cumple con las tareas u objetivos propuestos su jefe lo castiga o amonesta?
47	¿Cuándo cumple con éxito las tareas u objetivos propuestos, su jefe lo recompensa?	47	¿Cuándo cumple con éxito las tareas u objetivos propuestos, su jefe lo recompensa?
48	¿Por qué sigue las órdenes de su jefe?	48	¿Por qué sigue las órdenes de su jefe?
49	¿Su jefe le da la opción de seguirle o no en sus decisiones?	49	¿Su jefe le da la opción de seguirle o no en sus decisiones?
50	¿Cree ud. que se busca un consenso entre todos los directivos para tomar una decisión?	50	¿Cree ud. que se busca un consenso entre todos los directivos para tomar una decisión?
51	¿Cree ud. que los directivos toman las decisiones en base a las tareas diarias?	51	¿Cree ud. que los directivos toman las decisiones en base a las tareas diarias?
53	¿Se trabaja bajo presión dentro de la organización?	53	¿Se trabaja bajo presión dentro de la organización?
54	¿Por qué cree que se trabaja bajo presión?	54	¿Por qué cree que se trabaja bajo presión?
55	¿Se resuelven usualmente problemas urgentes?	55	¿Se resuelven usualmente problemas urgentes?
57	¿Cree que el personal directivo es flexible cuando toma una decisión?	57	¿Cree que el personal directivo es flexible cuando toma una decisión?
58	¿En que tipo de liderazgo cree ud. que se basa la organización?	58	¿En que tipo de liderazgo cree ud. que se basa la organización?

Análisis de los resultados de los Empleados No Familiares:

De los resultados de la muestra se aprecia que el 69.70% de los directivos familiares, constantemente se adaptan a los cambios que exige el entorno, representando cierta flexibilidad en la toma de decisiones.

Una heterogeneidad en los resultados, indica que el 27.30% de la muestra opina que siempre se recompensa a los empleados por su labor, el 24.20% solo frecuentemente, y el 33.30% pocas veces, lo que dificulta generalizar el comportamiento del líder al momento de recompensar a los empleados. Sin embargo, un 30.30% coincide que lo recompensan verbalmente, y un 33.30% con bonificaciones monetarias, lo que conlleva a pensar en dos tipos de incentivos hacia los empleado para recompensar su labor, el 12.10% afirma que no se le recompensa. Por otra parte, un 75.80% indica que pocas veces o nunca ha sido castigado o amonestado al no cumplir con las tareas u objetivos propuestos, de lo que se infiere que el líder adopta una conducta flexible, y de bajo poder coercitivo, ahora bien, un 30.30% dice que siempre se le recompensa cuando cumple con éxito las tareas u objetivos propuestos, disparidad que existe en el 39.40% de la muestra que indica ser pocas veces recompensado.

Un porcentaje variable de la muestra afirma que siempre se utilizan criterios comunes a la hora de exigir y premiar (30.30%), el 27.30% indica que sólo se aplican frecuentemente, y un 24.20% afirma que pocas veces se generan.

De la muestra se aprecia, que un porcentaje significativo: 51.50%, sigue las órdenes de su jefe por el simple hecho de ser jefe, solo el 33.30% indica seguir las órdenes porque carece de los conocimientos que tiene su jefe, de lo que se infiere, que el nivel de influencia del líder viene dado, en su

mayoría, por el poder que ejerce el propietario en su rol de líder. Sin embargo, un porcentaje no tan importante se inclina hacia el poder imitativo que ejerce el líder.

Por otra parte, el 45.50% indica que frecuentemente su jefe le da la opción de seguirle o no en sus decisiones, lo que hace que sea participativa la gestión y se busque cierta armonía en el grupo, evitando los conflictos, sin embargo, el 27.30% afirma que solo pocas veces se le otorga esta opción.

El 69.70% opina que siempre o frecuentemente se busca un consenso entre todos los directivos para tomar una decisión, lo que supone que puede existir cierto nivel de dirección política y de dificultad en implementar rápidas soluciones en determinados momentos. Sin embargo, en contraposición a este ítem, el 57.60% indica que frecuentemente el personal directivo es flexible cuando debe tomar una decisión, y el 57.60% afirma que siempre lo hace teniendo en cuenta las tareas diarias que se realizan.

Una heterogeneidad de resultados, se puede percibir, en el ítem del trabajo bajo presión, el 24.20% afirma que siempre trabaja bajo presión, el 33.30% frecuentemente, y el 27.30% solo lo hace pocas veces. La causa principal que amerita el trabajo bajo presión, es porque lo exige el trabajo, con un 75.80%. El 48.50% de la muestra indica que siempre se deben realizar trabajos urgentes.

El 57.60% coincide en que el estilo de liderazgo que predomina en la empresa familiar, es aquel que otorga cierta participación de los empleados. Todos los sujetos respondieron las preguntas asociadas.

¿Cómo se muestran los directivos familiares ante los constantes cambios que exige el entorno?

	Frecuencia	Porcentaje
Resistentes	3	9,1
Se adaptan pocas veces	6	18,2
Constantemente se adaptan	23	69,7
Son indiferentes	1	3,0
Total	33	100,0

¿Se recompensa a los empleados por su labor?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	27,3
Frecuentemente	8	24,2
Pocas Veces	11	33,3
Nunca	5	15,2
Total	33	100,0

¿De qué manera se recompensa a los empleados?

	Frecuencia	Porcentaje
Verbalmente	10	30,3
Con Bonificaciones Monetarias	11	33,3
Todas las anteriores	3	9,1
No se recompensa	4	12,1
Otra	2	6,1
Verbalmente, y/o Bonificación Monetaria	3	9,1
Total	33	100,0

¿A la hora de exigir y premiar, existen criterios comunes para todos?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	30,3
Frecuentemente	9	27,3
Pocas Veces	8	24,2
Nunca	6	18,2
Total	33	100,0

¿Su jefe lo castiga o amonesta cuando no cumple con las tareas u objetivos propuestos?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	12,1
Frecuentemente	4	12,1
Pocas Veces	12	36,4
Nunca	13	39,4
Total	33	100,0

¿Su jefe lo recompensa cuando cumple con éxito las tareas u objetivos propuestos?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	30,3
Frecuentemente	5	15,2
Pocas Veces	13	39,4
Nunca	5	15,2
Total	33	100,0

¿Porqué sigue las órdenes de su jefe?

	Frecuencia	Porcentaje
Trata de imitarlo	1	3,0
Ud. carece de ciertos conocimientos que él tiene	11	33,3
Jefe es Jefe	17	51,5
Otro	4	12,1
Total	33	100,0

¿Su jefe le da la opción de seguirle o no en sus decisiones?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	15,2
Frecuentemente	15	45,5
Pocas Veces	9	27,3
Nunca	4	12,1
Total	33	100,0

¿Se busca un consenso entre todos los directivos para tomar una decisión?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	42,4
Frecuentemente	9	27,3
Pocas Veces	1	3,0
Nunca	2	6,1
No sabe	7	21,2
Total	33	100,0

¿Cree que los directivos toman las decisiones en base a las tareas que realizan diariamente?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	57,6
Frecuentemente	5	15,2
Pocas Veces	2	6,1
No sabe	7	21,2
Total	33	100,0

¿Se trabaja bajo presión dentro de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	24,2
Frecuentemente	11	33,3
Pocas Veces	9	27,3
Nunca	5	15,2
Total	33	100,0

¿Porqué cree ud. que se trabaja bajo presión?

	Frecuencia	Porcentaje
No están bien definidas la funciones	1	3,0
No están bien definidas las tareas	1	3,0
El trabajo lo exige	25	75,8
Otro	5	15,2
No están bien definidas las funciones ni las tareas	1	3,0
Total	33	100,0

¿Con qué frecuencia se resuelven problemas urgentes?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	48,5
Frecuentemente	11	33,3
Pocas Veces	6	18,2
Total	33	100,0

¿El personal directivo es flexible cuando tiene que tomar una decisión?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	33,3
Frecuentemente	19	57,6
Pocas Veces	3	9,1
Total	33	100,0

¿Cree ud. que el liderazgo dentro de la organización está basada en?

	Frecuencia	Porcentaje
Dar órdenes	8	24,2
Dar total libertad a los subordinados	2	6,1
Otorgar cierta participación a sus subordinados	19	57,6
Dar total libertad y participación a los subordinados,	1	3,0
Dar órdenes, con cierta participación de los empleados	1	3,0
Dar órdenes y total libertad a los subordinados	2	6,1
Total	33	100,0

Análisis de los resultados de los Empleados Familiares:

De la muestra estudiada, un 44.40% indica que los directivos familiares siempre se resisten ante los cambios que exige el entorno, un 44.40% afirma que solo frecuentemente o pocas veces. Sin embargo, un 59.30% considera que los directivos familiares siempre son flexibles en el momento de tomar una decisión, lo que contradice que sean resistentes a los cambios.

El 55.60% de la muestra opina que frecuentemente se le recompensa por la labor realizada, tanto de manera verbal como con bonificaciones monetarias. El 44.40% percibe que siempre se utilizan los mismos criterios para todos a la hora de exigir y premiar a sus empleados, sin distinción de ser pertenecientes o no a la familia empresaria. El 74% coincide en que solo pocas veces o nunca, es amonestado o castigado si no realiza una tarea u

objetivo propuesto, al contrario que, el 44.40% dice que frecuentemente es recompensado si lleva a cabo con éxitos los objetivos propuesto. Esta contradicción lleva a pensar, que existe una gran flexibilidad, y afiliación que busca armonía en el grupo, sin tomar en cuenta las consecuencias que podría generar este estilo de gestión participativa-afiliativa.

Por otra parte, el 33.30% indica que sigue las órdenes de su jefe porque carece de los conocimientos que él posee, el 40.70% contestó simplemente que es el jefe (renglón otro).

Un resultado variable se demuestra en la opción de seguir o no al jefe, en el que, 29.60% indica que siempre el jefe le da la opción de seguirle o no, el 37.00% frecuentemente, y el 25.90% afirma que solo pocas veces. El 59.30% coincide en que los directivos siempre buscan un consenso para tomar una decisión, y el 59.30% cree que los directivos toman las decisiones en base a las tareas diarias realizadas.

El 55.60% indica que frecuentemente se trabaja bajo presión en la empresa, la razón, es porque el trabajo lo exige (74.10%), de igual manera, el 81.40% percibe que siempre o frecuentemente se resuelven problemas urgentes.

El 59.30% coincide en que el liderazgo de la empresa está basado en otorgar cierta participación de los subordinados. Todos los sujetos respondieron las preguntas asociadas.

¿Los directivos familiares se resisten ante los constantes cambios que exige el entorno?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	44,4
Frecuentemente	6	22,2
Pocas Veces	6	22,2
Nunca	3	11,1
Total	27	100,0

¿Se recompensa a los empleados por su labor?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	33,3
Frecuentemente	15	55,6
Pocas Veces	1	3,7
Nunca	2	7,4
Total	27	100,0

¿De qué manera se recompensa a los empleados?

	Frecuencia	Porcentaje
Verbalmente	7	25,9
Con Bonificaciones Monetarias	6	22,2
Todas las anteriores	11	40,7
No se recompensa	2	7,4
Verbalmente y con Bonificaciones Monetarias	1	3,7
Total	27	100,0

¿A la hora de exigir y premiar, existen criterios comunes para todos?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	44,4
Frecuentemente	9	33,3
Pocas Veces	3	11,1
Nunca	3	11,1
Total	27	100,0

¿Su jefe lo castiga o amonesta cuando no cumple con las tareas u objetivos propuestos?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	11,1
Frecuentemente	4	14,8
Pocas Veces	10	37,0
Nunca	10	37,0
Total	27	100,0

¿Su jefe lo recompensa cuando cumple con éxito las tareas u objetivos propuestos?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	18,5
Frecuentemente	12	44,4
Pocas Veces	5	18,5
Nunca	5	18,5
Total	27	100,0

¿Por qué sigue las órdenes de su jefe?

	Frecuencia	Porcentaje
Ud. carece de ciertos conocimientos que él tiene	9	33,3
Jefe es Jefe	7	25,9
Otro	11	40,7
Total	27	100,0

¿Su jefe le da la opción de seguirle o no en sus decisiones?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	29,6
Frecuentemente	10	37,0
Pocas Veces	7	25,9
Nunca	2	7,4
Total	27	100,0

¿Se busca un consenso entre todos los directivos para tomar una decisión?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	59,3
Frecuentemente	8	29,6
Pocas Veces	2	7,4
Nunca	1	3,7
Total	27	100,0

¿Cree que los directivos toman las decisiones en base a las tareas que realizan diariamente?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	59,3
Frecuentemente	9	33,3
Pocas Veces	2	7,4
Total	27	100,0

¿Se trabaja bajo presión dentro de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	18,5
Frecuentemente	15	55,6
Pocas Veces	6	22,2
Nunca	1	3,7
Total	27	100,0

¿Porqué cree ud. que se trabaja bajo presión?

	Frecuencia	Porcentaje
Se desconocen los objetivos a cumplir	3	11,1
No están bien definidas las tareas	2	7,4
El trabajo lo exige	20	74,1
Otro	2	7,4
Total	27	100,0

¿Con qué frecuencia se resuelven problemas urgentes?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	48,1
Frecuentemente	9	33,3
Pocas Veces	5	18,5
Total	27	100,0

¿El personal directivo es flexible cuando tiene que tomar una decisión?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	37,0
Frecuentemente	16	59,3
Pocas Veces	1	3,7
Total	27	100,0

¿Cree ud. que el liderazgo dentro de la organización está basada en?

	Frecuencia	Porcentaje
Dar órdenes	8	29,6
Dar total libertad a los subordinados	3	11,1
Otorgar cierta participación a sus subordinados	16	59,3
Total	27	100,0

*Análisis de los resultados Consolidados:**Comparación entre empleados familiares, y empleados no familiares:*

De la muestra consolidada se infiere que, sólo pocas veces los directivos familiares se resisten a los constantes cambios que exige el entorno (48.30%), sin embargo, se observa una discrepancia entre las respuestas

obtenidas de las encuestas de los empleados familiares, quienes opinan que los directivos familiares “siempre” se resisten ante los constantes cambios que exige el entorno, por el contrario, la muestra de los empleados no familiares indica que “solo pocas veces” los directivos familiares se resisten a los cambios del entorno.

El 68.30% de los encuestados respondieron que “siempre” o “frecuentemente” se recompensa a los empleados, tanto de manera verbal (28.30%), como con bonificaciones monetarias (28.30%), el 23.30% de la muestra recibe recompensas tanto por bonificaciones monetarias como verbalmente. De los resultados se percibe que el 66.70% considera que se aplican criterios comunes para todos los empleados (familiares o no) a la hora de exigir o premiar. El 75% de la muestra indica que “pocas veces” o “nunca” se le amonesta o castiga cuando no realiza los objetivos o tareas propuestas, por lo que se aprecia, que el tipo de gestión que predomina es la participativa-afiliativa, generando un alto nivel de flexibilidad para los empleados que llevan a cabo su labor. Por otra parte, el 40% opina que sigue las órdenes de su jefe porque “jefe es jefe”, el 33.30% lo hace porque considera que carece de ciertos conocimientos que ellos poseen. Adicionalmente, el 41.70% percibe que frecuentemente su jefe le da opción de seguirle o no en sus decisiones, un porcentaje menor considera “siempre” (21.70%) y “pocas veces” (26.70%) tiene esa opción. El 58.30% de la muestra coincide que los directivos son flexibles a la hora de tomar una decisión. Un porcentaje igual del 58.30% opina que los directivos toman las decisiones en base a las tareas que se realizan diariamente. Por otra parte, el 50% de la muestra indica que el directivo siempre busca consenso entre los demás directivos para tomar una decisión.

El 43.30% percibe que frecuentemente se trabaja bajo presión, la razón que indica el 75.00% “trabajo lo exige”, y, el 81.60% de la muestra indica que siempre o frecuentemente se realizan trabajos urgentes.

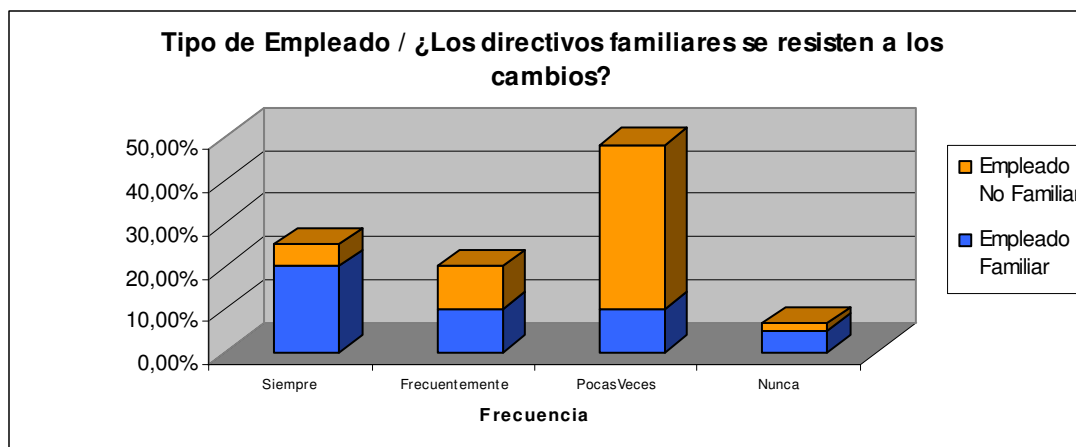
El 65% coincide en que el liderazgo de la empresa está basado en otorgar cierta participación de los empleados. Todos los sujetos respondieron las preguntas asociadas.

¿Los directivos familiares se resisten ante los constantes cambios que exige el entorno?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	25,0
Frecuentemente	12	20,0
Pocas Veces	29	48,3
Nunca	4	6,7
Total	60	100,0

Tipo / Los directivos familiares se resisten ante los constantes cambios que exige el entorno

		¿Los directivos familiares se resisten ante los constantes cambios que exige el entorno?				Total
		Siempre	Frecuente mente	Pocas Veces	Nunca	
Tipo	Empleado Familiar	12	6	6	3	27
	Empleado No Familiar	3	6	23	1	33
Total		15	12	29	4	60

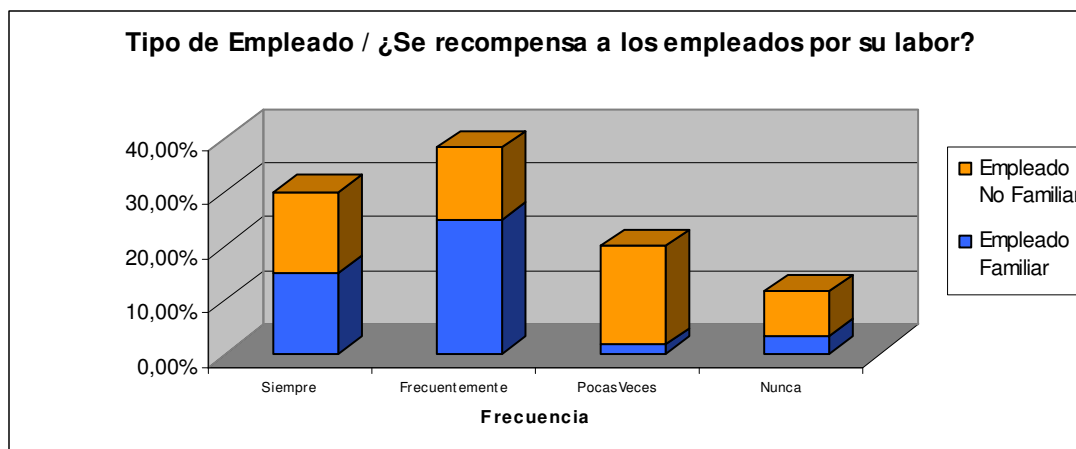


¿Se recompensa a los empleados por su labor?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	30,0
Frecuentemente	23	38,3
Pocas Veces	12	20,0
Nunca	7	11,7
Total	60	100,0

Tipo / Se recompensa a los empleados por su labor

		¿Se recompensa a los empleados por su labor?				Total
		Siempre	Frecuentemente	Pocas Veces	Nunca	
Tipo	Empleado Familiar	9	15	1	2	27
	Empleado No Familiar	9	8	11	5	33
Total		18	23	12	7	60

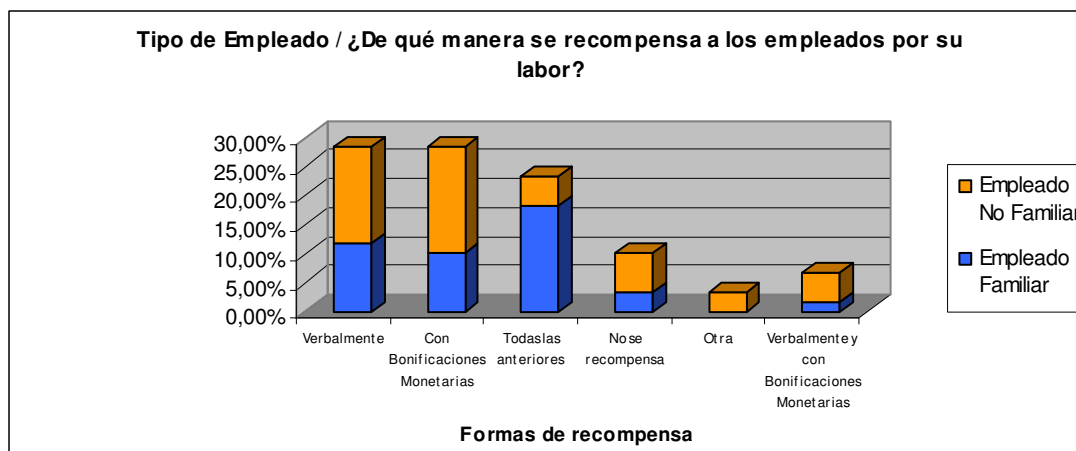


¿De qué manera se recompensa a los empleados?

	Frecuencia	Porcentaje
Verbalmente	17	28,3
Con Bonificaciones Monetarias	17	28,3
Todas las anteriores	14	23,3
No se recompensa	6	10,0
Otra	2	3,3
Verbalmente y con Bonificaciones Monetarias	4	6,7
Total	60	100,0

Tipo / De qué manera se recompensa a los empleados

		¿De qué manera se recompensa a los empleados?						Total
		Verbalmente	Con Bonificaciones Monetarias	Todas las anteriores	No se recompensa	Otra	Verbalmente y con Bonificaciones Monetarias	
Tipo	Empleado Familiar	7	6	11	2	0	1	27
	Empleado No Familiar	10	11	3	4	2	3	33
Total		17	17	14	6	2	4	60

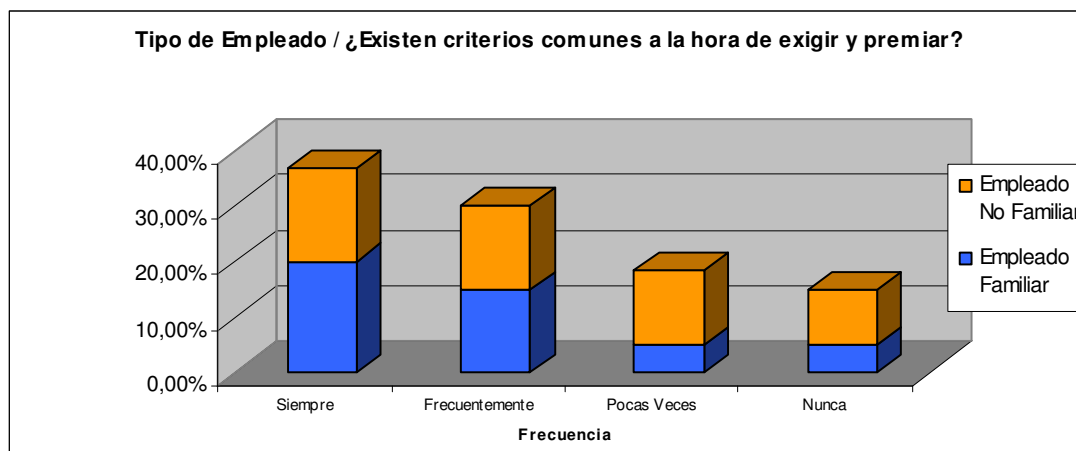


¿A la hora de exigir y premiar, existen criterios comunes para todos?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	22	36,7
Frecuentemente	18	30,0
Pocas Veces	11	18,3
Nunca	9	15,0
Total	60	100,0

Tipo / A la hora de exigir y premiar, existen criterios comunes para todos

		¿A la hora de exigir y premiar, existen criterios comunes para todos?				
		Siempre	Frecuente mente	Pocas Veces	Nunca	Total
Tipo	Empleado Familiar	12	9	3	3	27
	Empleado No Familiar	10	9	8	6	33
Total		22	18	11	9	60

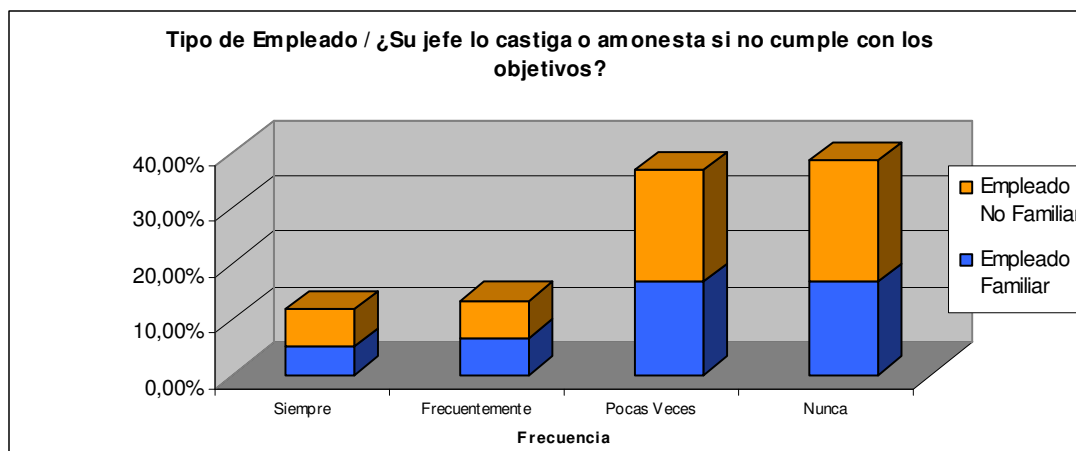


¿Su jefe lo castiga o amonesta cuando no cumple con las tareas u objetivos propuestos?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	11,7
Frecuentemente	8	13,3
Pocas Veces	22	36,7
Nunca	23	38,3
Total	60	100,0

Tipo / Su jefe lo castiga o amonesta cuando no cumple con las tareas u objetivos propuestos

		¿Su jefe lo castiga o amonesta cuando no cumple con las tareas u objetivos propuestos?				
		Siempre	Frecuente mente	Pocas Veces	Nunca	Total
Tipo	Empleado Familiar	3	4	10	10	27
	Empleado No Familiar	4	4	12	13	33
Total		7	8	22	23	60

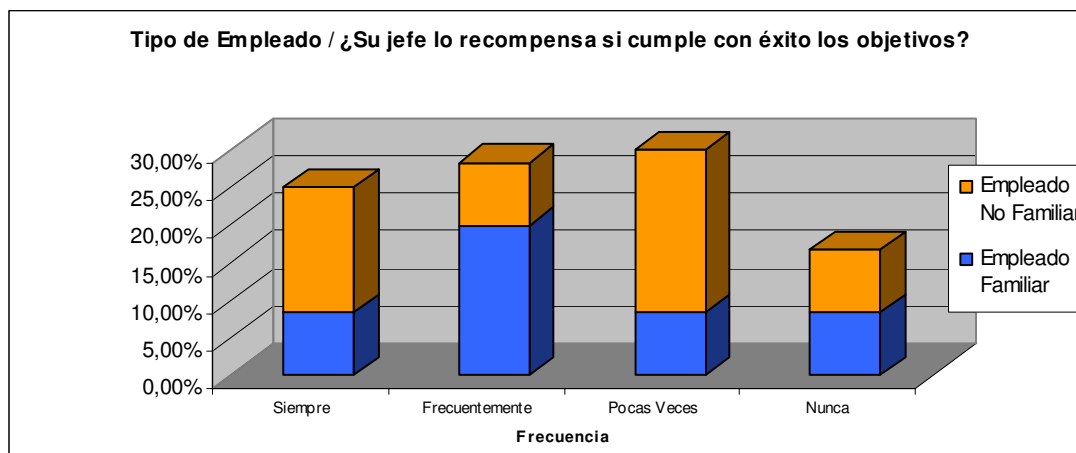


¿Su jefe lo recompensa cuando cumple con éxito las tareas u objetivos propuestos?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	25,0
Frecuentemente	17	28,3
Pocas Veces	18	30,0
Nunca	10	16,7
Total	60	100,0

Tipo / Su jefe lo recompensa cuando cumple con éxito las tareas u objetivos propuestos

		¿Su jefe lo recompensa cuando cumple con éxito las tareas u objetivos propuestos?				Total
		Siempre	Frecuente mente	Pocas Veces	Nunca	
Tipo	Empleado Familiar	5	12	5	5	27
	Empleado No Familiar	10	5	13	5	33
Total		15	17	18	10	60

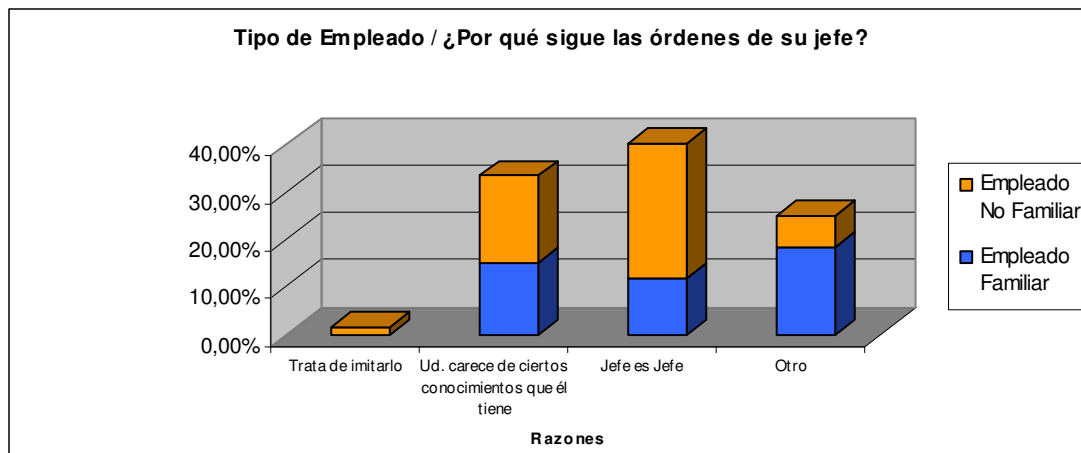


¿Por qué sigue las órdenes de su jefe?

	Frecuencia	Porcentaje
Trata de imitarlo	1	1,7
Ud. carece de ciertos conocimientos que él tiene	20	33,3
Jefe es Jefe	24	40,0
Otro	15	25,0
Total	60	100,0

Tipo / Por qué sigue las órdenes de su jefe

		¿Por qué sigue las órdenes de su jefe?				
		Trata de imitarlo	Ud. carece de ciertos conocimientos que él tiene	Jefe es Jefe	Otro	Total
Tipo	Empleado Familiar	0	9	7	11	27
	Empleado No Familiar	1	11	17	4	33
Total		1	20	24	15	60

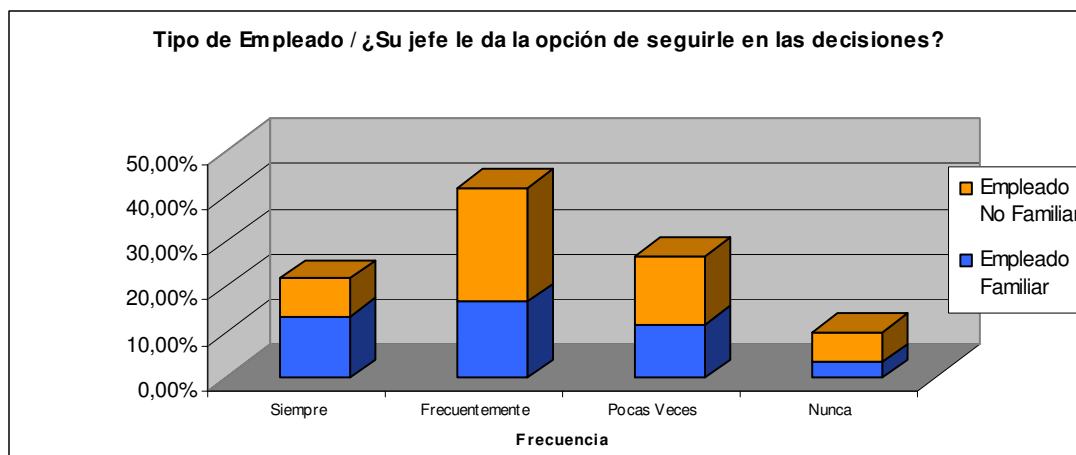


¿Su jefe le da la opción de seguirle o no en sus decisiones?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	21,7
Frecuentemente	25	41,7
Pocas Veces	16	26,7
Nunca	6	10,0
Total	60	100,0

Tipo / Su jefe le da la opción de seguirle o no en sus decisiones

		¿Su jefe le da la opción de seguirle o no en sus decisiones?				Total
		Siempre	Frecuente mente	Pocas Veces	Nunca	
Tipo	Empleado Familiar	8	10	7	2	27
	Empleado No Familiar	5	15	9	4	33
Total		13	25	16	6	60

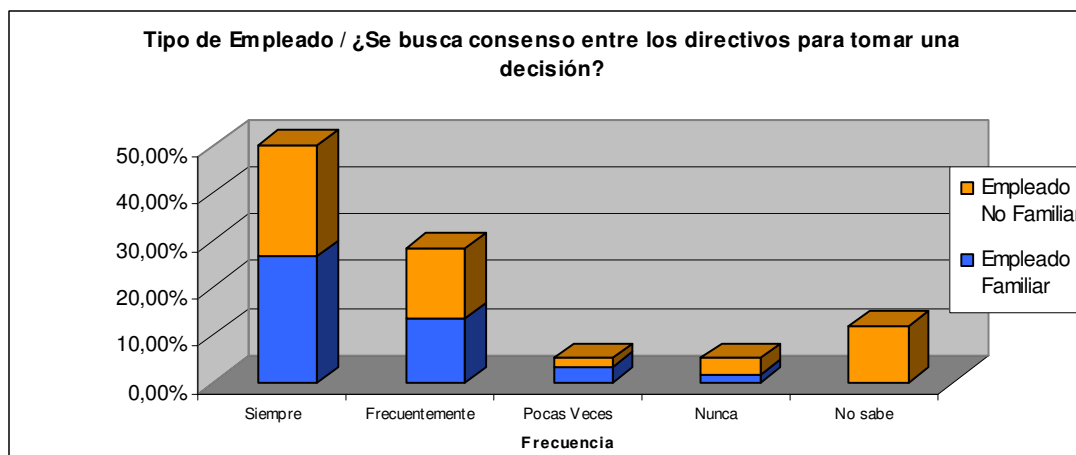


¿Se busca un consenso entre todos los directivos para tomar una decisión?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	30	50,0
Frecuentemente	17	28,3
Pocas Veces	3	5,0
Nunca	3	5,0
No sabe	7	11,7
Total	60	100,0

Tipo / Se busca un consenso entre todos los directivos para tomar una decisión

		¿Se busca un consenso entre todos los directivos para tomar una decisión?					Total
		Siempre	Frecuente mente	Pocas Veces	Nunca	No sabe	
Tipo	Empleado Familiar	16	8	2	1	0	27
	Empleado No Familiar	14	9	1	2	7	33
Total		30	17	3	3	7	60

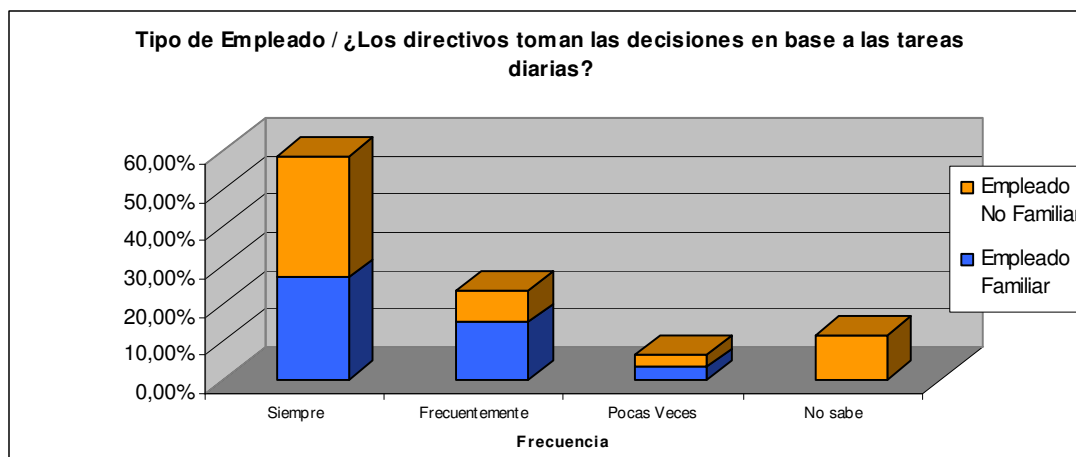


¿Cree que los directivos toman las decisiones en base a las tareas que realizan diariamente?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	35	58,3
Frecuentemente	14	23,3
Pocas Veces	4	6,7
No sabe	7	11,7
Total	60	100,0

Tipo / Cree que los directivos toman las decisiones en base a las tareas que realizan diariamente

		¿Cree que los directivos toman las decisiones en base a las tareas que realizan diariamente?				
		Siempre	Frecuente mente	Pocas Veces	No sabe	Total
Tipo	Empleado Familiar	16	9	2	0	27
	Empleado No Familiar	19	5	2	7	33
Total		35	14	4	7	60

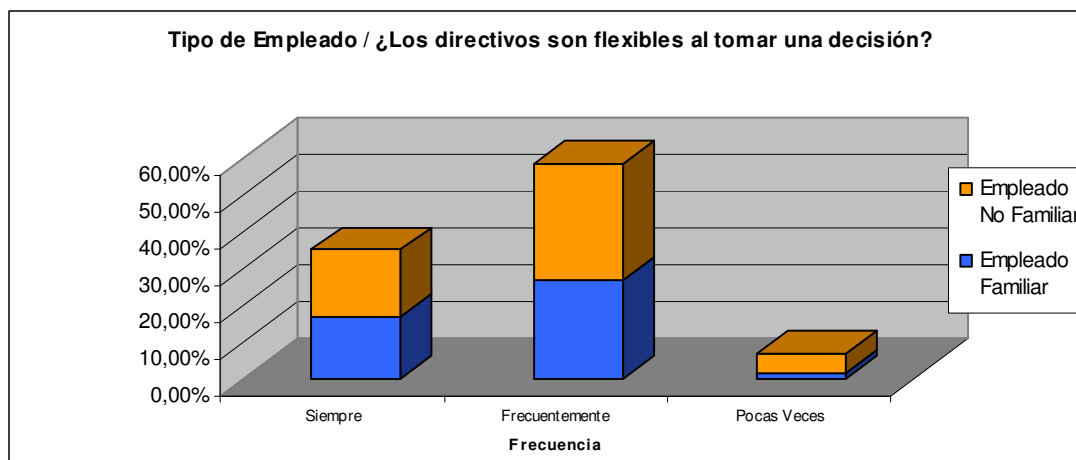


¿El personal directivo es flexible cuando tiene que tomar una decisión?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	21	35,0
Frecuentemente	35	58,3
Pocas Veces	4	6,7
Total	60	100,0

Tipo / El personal directivo es flexible cuando tiene que tomar una decisión

		¿El personal directivo es flexible cuando tiene que tomar una decisión?			Total
		Siempre	Frecuente mente	Pocas Veces	
Tipo	Empleado Familiar	10	16	1	27
	Empleado No Familiar	11	19	3	33
Total		21	35	4	60

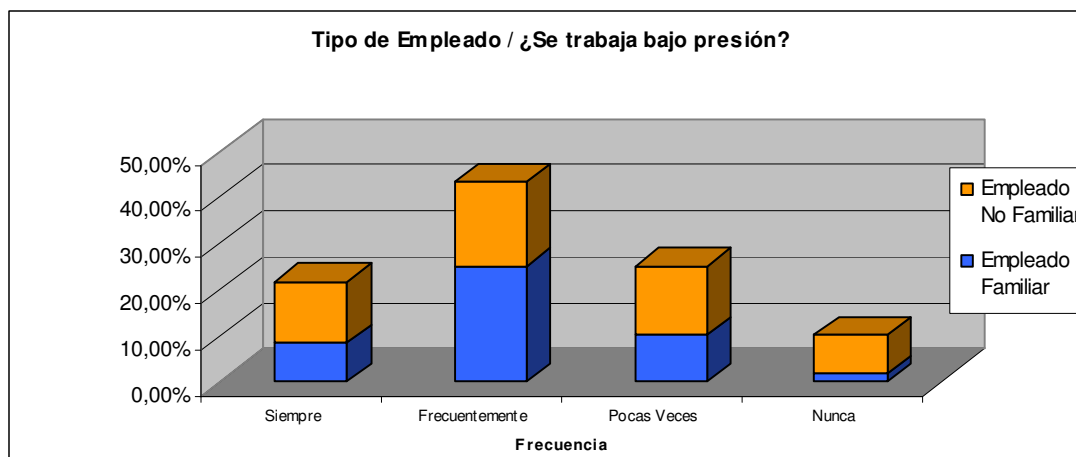


¿Se trabaja bajo presión dentro de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	21,7
Frecuentemente	26	43,3
Pocas Veces	15	25,0
Nunca	6	10,0
Total	60	100,0

Tipo / Se trabaja bajo presión dentro de la organización

		¿Se trabaja bajo presión dentro de la organización?				Total
		Siempre	Frecuentemente	Pocas Veces	Nunca	
Tipo	Empleado Familiar	5	15	6	1	27
	Empleado No Familiar	8	11	9	5	33
Total		13	26	15	6	60

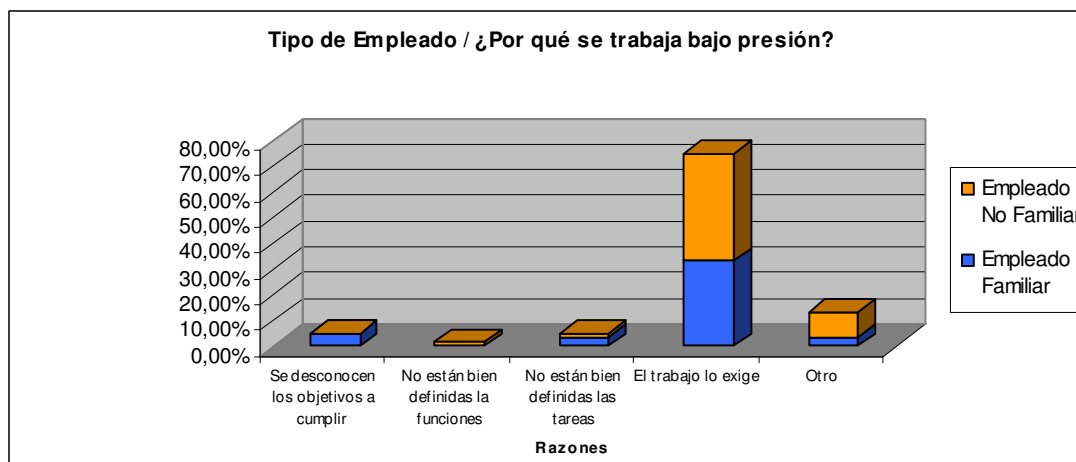


¿Por qué cree ud. que se trabaja bajo presión?

	Frecuencia	Porcentaje
Se desconocen los objetivos a cumplir	3	5,0
No están bien definidas la funciones	1	1,7
No están bien definidas las tareas	3	5,0
El trabajo lo exige	45	75,0
Otro	8	13,3
Total	60	100,0

Tipo / Por qué cree ud. que se trabaja bajo presión

		¿Por qué cree ud. que se trabaja bajo presión?					Total
		Se desconocen los objetivos a cumplir	No están bien definidas la funciones	No están bien definidas las tareas	El trabajo lo exige	Otro	
Tipo	Empleado Familiar	3	0	2	20	2	27
	Empleado No Familiar	0	1	1	25	6	33
Total		3	1	3	45	8	60



¿Con qué frecuencia se resuelven problemas urgentes?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	29	48,3
Frecuentemente	20	33,3
Pocas Veces	11	18,3
Total	60	100,0

Tipo / Con qué frecuencia se resuelven problemas urgentes

		¿Con qué frecuencia se resuelven problemas urgentes?			
		Siempre	Frecuente mente	Pocas Veces	Total
Tipo	Empleado Familiar	13	9	5	27
	Empleado No Familiar	16	11	6	33
Total		29	20	11	60

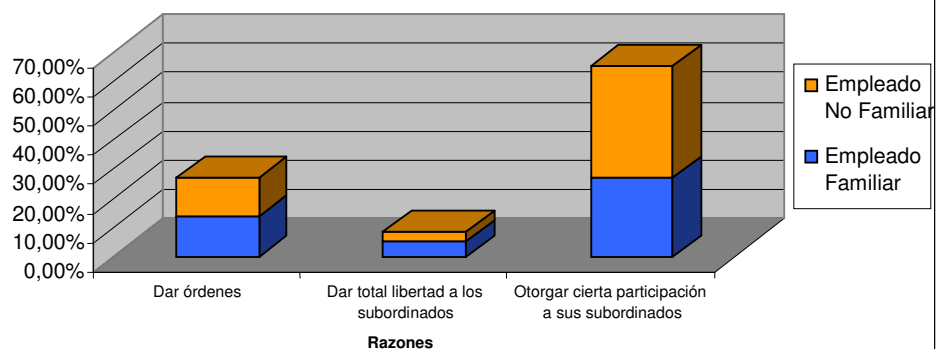
¿Cree ud. que el liderazgo dentro de la organización está basada en?

	Frecuencia	Porcentaje
Dar órdenes	16	26,7
Dar total libertad a los subordinados	5	8,3
Otorgar cierta participación a sus subordinados	39	65,0
Total	60	100,0

Tipo / Cree ud. que el liderazgo dentro de la organización está basada en

		¿Cree ud. que el liderazgo dentro de la organización está basada en?			
		Dar órdenes	Dar total libertad a los subordinados	Otorgar cierta participación a sus subordinados	Total
Tipo	Empleado Familiar	8	3	16	27
	Empleado No Familiar	8	2	23	33
Total		16	5	39	60

Tipo de Empleado / ¿En qué se basa el liderazgo de la organización?



2.3.- Relación Líderes-Seguidores

Este indicador mide, el nivel de afiliación y comunicación que existe entre el líder de la organización y sus seguidores. Los ítems de la relación líderes-seguidores están identificados para la muestra de los empleados no familiares por las preguntas número 16,17, 19, 20, 23, 41, y 42; y para la muestra de los empleados familiares, por las preguntas 16, 21, 22, 25, 34, y 42. Los enunciados son los siguientes:

	Empleados No Familiares		Empleados Familiares
16	¿Siente que es tomado en cuenta para las decisiones que se toman dentro de la empresa?		
17	¿Con qué frecuencia siente que es tomado en cuenta para las decisiones que se toman dentro de la empresa?		
		16	¿Participa ud. en las decisiones directivas?
19	¿El personal de la empresa participa de manera indirecta en las decisiones directivas?	21	¿El personal de la empresa participa de manera indirecta en las decisiones directivas?
20	¿Con qué frecuencia participa el personal de la empresa en las decisiones directivas?	22	¿Con qué frecuencia participa el personal de la empresa en las decisiones directivas?
23	¿Cómo es la comunicación entre directivos y empleados?	25	¿Cómo es la comunicación entre directivos y empleados?
		34	¿Percibe un reconocimiento social de los empleados familiares?
41	¿Considera que existe doble dirección dentro de la organización?	42	¿Considera que existe doble dirección dentro de la organización?
42	¿Considera que tiene más de un jefe?		

Análisis de los resultados de los Empleados No Familiares:

De la muestra se percibe que el 54.50% de los empleados consideran que no son tomados en cuenta para las decisiones que se toman en la empresa, el 57.60% corrobora la información indicando “nunca”; inclusive, el 66.70% coincide en que tampoco son tomados en cuenta de manera indirecta, para las decisiones directivas. Sin embargo, el 57.60% percibe que la comunicación entre empleados y directivos es “muy buena”.

El 75.80% coincide en que pocas veces o nunca existe doble dirección en la empresa, lo que contradice el ítem 42, en donde, 57.50% considera que siempre o frecuentemente tiene más de un jefe, solo un 30.30% indica “nunca”. Todos los sujetos respondieron las preguntas asociadas.

¿Existe participación del personal dentro de las decisiones de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	45,5
No	18	54,5
Total	33	100,0

Frecuencia de participación del personal dentro de las decisiones de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3,0
Frecuentemente	7	21,2
Pocas Veces	6	18,2
Nunca	19	57,6
Total	33	100,0

¿El personal participa de manera indirecta en las decisiones directivas?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	33,3
No	22	66,7
Total	33	100,0

Frecuencia de participación indirecta del personal en las decisiones directivas

	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	4	12,1
Pocas Veces	7	21,2
Nunca	22	66,7
Total	33	100,0

¿Cómo es la comunicación entre directivos y empleados?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	19	57,6
Buena	8	24,2
Regular	3	9,1
Nula	3	9,1
Total	33	100,0

¿Existe doble dirección dentro de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	9,1
Frecuentemente	5	15,2
Pocas Veces	10	30,3
Nunca	15	45,5
Total	33	100,0

¿Considera que tiene más de un jefe?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	33,3
Frecuentemente	8	24,2
Pocas veces	4	12,1
Nunca	10	30,3
Total	33	100,0

Análisis de los resultados de los Empleados Familiares:

De la muestra se infiere que el 81.40% de los empleados familiares participa siempre o frecuentemente en las decisiones directivas, el 63.00% coincide en que el personal no participa indirectamente en las decisiones de la empresa, por lo que se infiere, que la gestión de la empresa, está en su mayoría, en manos, del personal familiar que labora dentro de ella. El 51.90% aprecia que la comunicación entre empleados y familiares es muy buena. El 74.10% de los empleados familiares indica que recibe un reconocimiento social de los empresarios familiares.

El 77.70% indica que pocas veces o nunca, existe doble dirección en la empresa. Todos los sujetos respondieron las preguntas asociadas.

¿Participa ud. en las decisiones directivas?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	44,4
Frecuentemente	10	37,0
Pocas Veces	1	3,7
Nunca	4	14,8
Total	27	100,0

¿El personal participa de manera indirecta en las decisiones directivas?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	37,0
No	17	63,0
Total	27	100,0

Frecuencia de participación indirecta del personal dentro de las decisiones de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3,7
Frecuentemente	3	11,1
Pocas Veces	8	29,6
Nunca	15	55,6
Total	27	100,0

¿Cómo es la comunicación entre directivos y empleados?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	14	51,9
Buena	10	37,0
Regular	3	11,1
Total	27	100,0

¿Percibe un reconocimiento social de los empresarios familiares?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	74,1
No	7	25,9
Total	27	100,0

¿Existe doble dirección dentro de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	3,7
Frecuentemente	5	18,5
Pocas Veces	11	40,7
Nunca	10	37,0
Total	27	100,0

*Análisis de los resultados Consolidados:**Comparación entre empleados familiares, y empleados no familiares:*

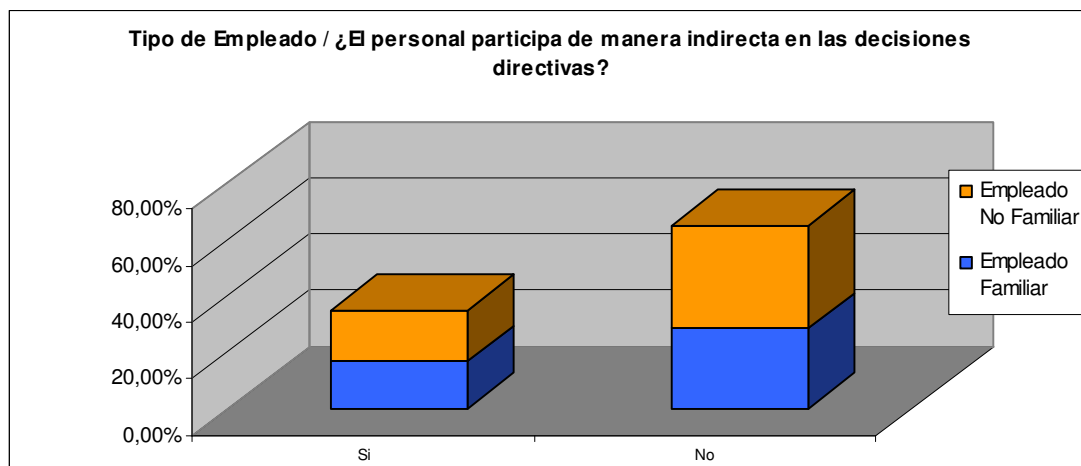
De la muestra consolidada se percibe, que el 65.00% del personal no participa de manera indirecta en las decisiones directivas. El 55.00% indica que hay muy buena comunicación entre los directivos y los empleados. El 41.70% coincide que no existe doble dirección en la empresa, el 35.00% indica que solo ocurre pocas veces. Todos los sujetos respondieron las preguntas asociadas.

¿El personal participa de manera indirecta en las decisiones directivas?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	35,0
No	39	65,0
Total	60	100,0

Tipo /El personal participa de manera indirecta en las decisiones directivas

		¿El personal participa de manera indirecta en las decisiones directivas?		
		Si	No	Total
Tipo	Empleado Familiar	10	17	27
	Empleado No Familiar	11	22	33
	Total	21	39	60

**Frecuencia de participación indirecta del personal dentro de las decisiones de la empresa**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	1,7
Frecuentemente	7	11,7
Pocas Veces	15	25,0
Nunca	37	61,7
Total	60	100,0

Tipo /Frecuencia de participación indirecta del personal dentro de las decisiones de la empresa

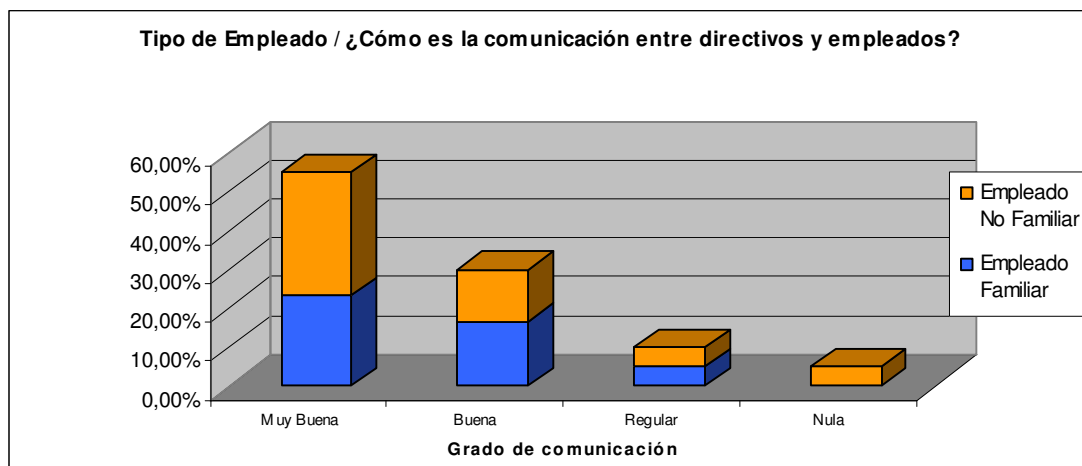
		Frecuencia de participación indirecta del personal dentro de las decisiones de la empresa				Total
		Siempre	Frecuente mente	Pocas Veces	Nunca	
Tipo	Empleado Familiar	1	3	8	15	27
	Empleado No Familiar	0	4	7	22	33
	Total	1	7	15	37	60

¿Cómo es la comunicación entre directivos y empleados?

	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	33	55,0
Buena	18	30,0
Regular	6	10,0
Nula	3	5,0
Total	60	100,0

Tipo /Comunicación entre directivos y empleados

		¿Cómo es la comunicación entre directivos y empleados?				Total
		Muy Buena	Buena	Regular	Nula	
Tipo	Empleado Familiar	14	10	3	0	27
	Empleado No Familiar	19	8	3	3	33
	Total	33	18	6	3	60

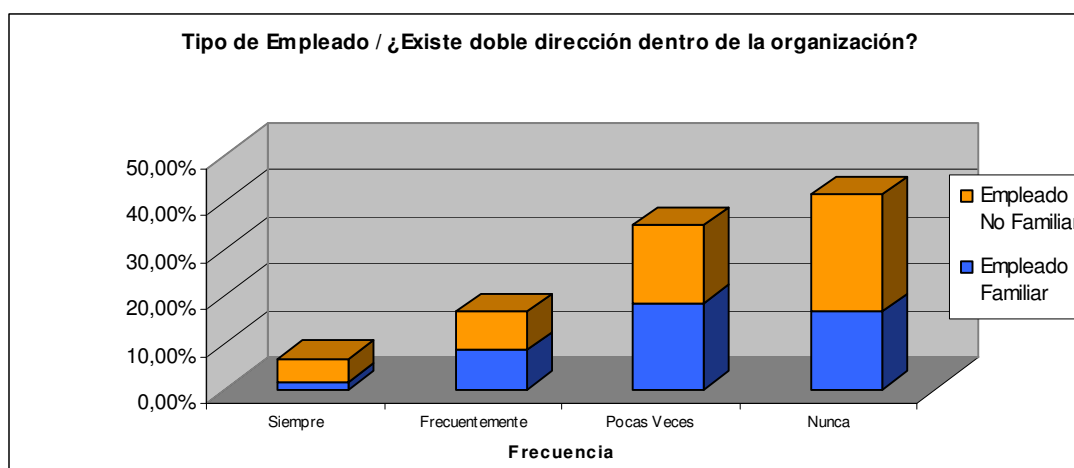


¿Existe doble dirección dentro de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	6,7
Frecuentemente	10	16,7
Pocas Veces	21	35,0
Nunca	25	41,7
Total	60	100,0

Tipo / Existe doble dirección dentro de la organización

		¿Existe doble dirección dentro de la organización?				Total
		Siempre	Frecuentemente	Pocas Veces	Nunca	
Tipo	Empleado Familiar	1	5	11	10	27
	Empleado No Familiar	3	5	10	15	33
	Total	4	10	21	25	60



Análisis de los Resultados Entrevistas al Dueño-Fundador:

De las entrevistas¹¹ se puede inferir, que el 100.00% de los dueños-fundadores ocupan cargos directivos, destacándose un 70.00% en los cargos de Presidente y Director-Gerente, de los cuales el 60.00% son del sexo masculino. Lo que lleva a pensar que existe similitud entre la estructura organizativa de la empresa vs. la estructura de la familia, siendo el padre en ambos casos, el que representa la máxima autoridad. El 90.00% de los entrevistados tienen más de 50 años, y el 50.00% tiene estudios a nivel superior.

El 40.00% de las empresas entrevistadas, tienen más de 40 años de fundadas, otro 40.00% indica que tienen entre 5 y 10 años. El 70.00% corrobora que la empresa fue autofinanciada, solo un 40.00% coincide en haber recibido ayuda de institución bancaria para realizar una expansión, el 70.00% relata que no es su primer negocio familiar, y en muchos de los casos, el capital y resultados de la empresa familiar anterior ayudaron a la apertura de la nueva empresa familiar. El 60.00% agrega que no posee sucursal alguna. Estos dueños-fundadores comenzaron su primer trabajo cuando tenían 20 años o menos (80.00%), las tareas que desempeñaban eran principalmente de obrero, y asistenciales (carpinteros, office boy, secretaria, mesonero, telefonista, etc). El 70.00% coincide haber tenido experiencia laboral en otra empresa que no sea la de su familia. Sin embargo, se percibe que fueron jóvenes empresarios, el 40.00% abrió su primer negocio cuando tenía entre 20 y 30 años.

¹¹ Véase anexos 4 y 5

El 90.00% indica tener hijos, de los cuales el 90.00% ha obtenido título universitario, y trabajan en la empresa, ocupando en su mayoría, cargos de dirección, el 60.00% de los entrevistados coinciden en que la familia empresaria está compuesta por padres e hijos (1er. Nivel Generacional). Afirmando el 100% de los dueños-fundadores, que los integrantes de la familia son parte de la organización interna de la empresa. El 70.00% coincide que más de un familiar dirige la empresa, sin embargo, no existe participación directa de la familia que no labora dentro de ella (70.00%). El 70.00% de los entrevistados, se muestran reacios a permitir la compra de las acciones a personas ajenas a la familia, ya que consideran que la empresa está hecha para "...asegurarle un futuro a sus hijos...", por lo que, el 60.00% afirma que en caso de retiro del fundador, pasarían los hijos a tomar las riendas de la empresa, indicador relevante que afirma, una vez más, que la muestra investigada se encuentran en el 1er. Nivel generacional.

Por otra parte, el 100% relata que no escatimarían en contratar a un profesional preparado para el cargo que se necesita ocupar, aún cuando haya un familiar disponible pero que no cumpla con el perfil del cargo. Con estas características, se puede identificar, que la muestra estudiada, está entre la segunda y tercera etapa del primer nivel generacional de la empresa familiar, tomando en cuenta el modelo de J.Ward, planteado por Pithod y Dodero (1997) analizado en el marco teórico.

Por otra parte, el 100% considera que existe buena o muy buena comunicación entre los directivos y empleados, el 70.00% percibe que toma en cuenta las opiniones del personal y le otorga cierta participación, sin embargo, el 70.00% indica que solo pocas veces da libertad a sus subordinados para participar en las decisiones que conlleven a obtener el objetivo final.

El 100.00% coincide en que el personal tiene bien definidas sus funciones, roles y tareas, el 90.00% corrobora que el personal conoce la visión, misión y objetivos a los que se quiere llegar, el 80.00% cree haber establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa, el 50.00% considera que siempre deja claro cuáles son los objetivos a largo plazo que se deben cumplir, explican, el 90.00% que lo hacen conversando y demostrándole al personal cómo deben hacer y lo que se quiere lograr con ello. El 80.00% indica que se realizan reuniones para la planificación estratégica, un 40.00% considera que se llevan a cabo con frecuencia, otro 40.00% no tan frecuentemente.

El 100.00% de los entrevistados creen que como jefe entrenan y/o forman a sus empleados, aún cuando el 70.00% indica que se dictan talleres de capacitación y/o actualización al personal de la empresa. De hecho, el 80.00% corrobora que dedica y planifica el tiempo para su propia formación, la mayoría se enfoca hacia el ramo de la tecnología, participando en los cursos de actualización (Internet, etc). El 40.00% cree que el personal realiza sus tareas diarias porque es parte de su aprendizaje, 20% indica que cumple con sus expectativas, y otro 20% coincide en ambas razones.

El 100.00% percibe que las políticas de flexibilidad son aplicadas por igual a todo el personal, pertenezca o no a la familia. El 90.00% indica tener criterios comunes a la hora de exigir y premiar, y el 100.00% afirma que es exigente, pero sabe recompensar los esfuerzos realizados.

El 60.00% percibe que contrata al personal mediante conocidos y anuncios de prensa, al 70.00% no le importa contratar a personas que tengan afinidad consanguínea no pertenecientes a la familia empresaria, de hecho, en

muchas de las empresas investigadas, se da este caso; por lo que se infiere, que esto sucede por contratar al personal mediante conocidos, característica peculiar de las empresas familiares, a diferencia de las empresas tradicionales, en las cuales no se permite que dos personas de la misma familia laboren dentro de la organización.

El 60.00% afirma que la dirección de la empresa puede pasar a manos de personal capacitado ajeno a la familia, sin embargo, se puede inferir, que no significa que la propiedad pase a ser parte de este profesional capacitado. EL 90.00% coincide en que el empleado familiar cumple con el perfil del puesto que ocupa, el 80.00% corrobora que no se ha visto en la obligación de despedir a un familiar que no cumpla con el puesto que realiza. Sin embargo, se puede citar, el otro 20.00% que se vio en la obligación de hacerlo, dando como resultado un conflicto familiar, en donde se vieron afectadas las relaciones familiares.

El 90.00% coincide en que se adaptan a los constantes cambios que exige el entorno, el 60.00% percibe que frecuentemente le es fácil detectar una oportunidad, y siempre que la detecta la pone en práctica (60.00%).

El 80.00% considera que aunque existen varios familiares en cargos directivos, no existe doble dirección, debido a que los problemas son tratados, en la medida de lo posible, con anticipación, respetando las decisiones que toman, en su mayoría los empleados familiares. Igualmente sucede, cuando un subordinado no acepta las razones para realizar una tarea, el 80.00% escucha sus razones debido a que en ello se basa una buena comunicación, sin embargo, el 40.00% indican que pocas veces le da la opción a sus subordinados de seguirlo o no en sus decisiones, lo que parece contradictorio. El 80.00% coincide en que su liderazgo se basa en

otorgar cierta participación a sus empleados, de lo que se puede inferir un liderazgo afiliativo-participativo. El 60.00% percibe que sus subordinados lo siguen porque “tienen mayor conocimiento que ellos”, sin embargo, un 30.00% indica que la razón porqué siguen las órdenes, es por la remuneración que perciben (salario).

El tipo de poder que ejercen los dueños-fundadores para que se cumplan los objetivos y tareas propuestas, es variable, sin embargo, el “Carácter” es una constante en el 90.00% de los entrevistados, algunos indican, “Responsabilidad, Carácter y cierta flexibilidad cuando es necesario...” (20.00%), otros sugieren “Carácter y Disciplina” (20.00%), y un 20.00% considera “Carácter, Disciplina y Responsabilidad” como buenos aliados para ejercer poder y llevar a cabo las tareas y objetivos planteados.

El 50.00% indican que siempre buscan un consenso entre los demás directivos para tomar una decisión, el 50.00% lo hace frecuentemente cada vez que necesita realizar un cambio. El 70.00% coincide en que frecuentemente toma decisiones basándose en las tareas diarias. Otro 70.00% indica que al tomar una decisión, ésta se apega a las normas y procedimientos establecidos. El 90.00% afirma ser flexible al momento de tomar una decisión. El 40.00% coincide en que nunca evita el conflicto a la hora de tomar una decisión, si este conflicto ayuda a confrontar diferentes puntos de vista, siempre y cuando sean de manera constructiva para la empresa: “...si no hay conflicto, es porque hay problema...”, otro 20.00% afirma que frecuentemente trata de evitarlo, debido a que busca un ambiente armónico en la organización.

El 60.00% considera en que pocas veces se trabaja bajo presión, y se hace, solo si el trabajo lo amerita (50.00%), aún cuando el 60.00% afirma que se resuelven problemas urgentes.

Si bien, el 80.00% de las empresas entrevistadas se encuentran en su primer nivel generacional, el 20.00% considera que los valores y principios del fundador se han mantenido en la siguiente generación, y se utiliza la misma forma de dirigir que su antecesor.

De las empresas investigadas el 40.00% coincide que las empresas familiares no tienen ninguna desventaja o desafío en comparación con las empresas tradicionales, sin embargo, un 30.00% percibe que los problemas familiares se llevan a la empresa y viceversa, un 20.00% cree que la mayor desventaja se encuentra en la continuidad-sucesión, un porcentaje menor 10.00% indica que la mayor desventaja radica en que "...existe mayor riesgo, ya que hay compromiso de toda la familia...", y el mayor desafío "...dar el ejemplo para dejar la empresa a sus hijos...".

Cuando se preguntó cuál era la mayor ventaja que veían en la empresa familiar, indicaron varias razones: Mayor Compromiso y Confianza, Afinidad en el desarrollo de la dirección, los ingresos son para la familia, mayor rapidez al solucionar los problemas, mejor control, mayor disposición de los empleados familiares, y valores y creencias comunes.

Entre las diferencias que perciben los entrevistados de una empresa familiar a una tradicional, el 50.00% percibe que la empresa tradicional es más rígida que la familiar, el 20.00% considera a las empresas tradicionales burocráticas, en cambio que en las empresas familiares existe mayor unión, compromiso y confianza.

Empresa

	Frecuencia	Porcentaje
Alta Resolución	1	10,0
GM Novelty	1	10,0
Contasa	2	20,0
Sopofice	1	10,0
Metalmecánica Limoncito	1	10,0
Calzados Loblan	1	10,0
Turbo Motriz Los Gallos	1	10,0
Inv. Alba Pizarro	2	20,0
Total	10	100,0

Cargo

	Frecuencia	Porcentaje
Presidente	3	30,0
Director-Gerente	4	40,0
Gerente General	2	20,0
Administrador	1	10,0
Total	10	100,0

Nivel de Instrucción

	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	2	20,0
T.S.U	3	30,0
Universitario	5	50,0
Total	10	100,0

Edad (años)

	Frecuencia	Porcentaje
Entre 35 y 50 años	1	10,0
Mayor a 50 años	9	90,0
Total	10	100,0

Sexo

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	4	40,0
Masculino	6	60,0
Total	10	100,0

Años de Fundada la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
De 5 a 10 años	4	40,0
de 10 a 20 años	1	10,0
de 20 a 40 años	1	10,0
Más de 40 años	4	40,0
Total	10	100,0

¿Al constituirse la empresa fue autofinanciada o se obtuvo financiamiento en alguna institución bancaria?

	Frecuencia	Porcentaje
Autofinanciada	7	70,0
Autofinanciada y préstamo de familiar	1	10,0
Autofinanciada y crédito bancario	2	20,0
Total	10	100,0

¿Posee otras tiendas o sucursales familiares?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	40,0
No	6	60,0
Total	10	100,0

¿Es su primer negocio familiar?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	30,0
No	7	70,0
Total	10	100,0

¿A qué edad comenzó su primer trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 20 años	8	80,0
Entre 20 y 30 años	1	10,0
Entre 30 y 40 años	1	10,0
Total	10	100,0

¿A qué edad abrió su primer negocio?

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 20 años	1	10,0
Entre 20 y 30 años	4	40,0
Entre 30 y 40 años	2	20,0
Más de 40 años	2	20,0
Este es su primer negocio (herencia)	1	10,0
Total	10	100,0

¿Ha recibido ayuda externa para realizar alguna expansión?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí, préstamo bancario	4	40,0
Sí, incorporación de nuevos socios	2	20,0
No	4	40,0
Total	10	100,0

¿Quiénes componen la familia empresaria?

	Frecuencia	Porcentaje
Padres e Hijos	6	60,0
Esposos	2	20,0
2 Familias e Hijos	2	20,0
Total	10	100,0

¿Los integrantes de la familia son parte de la organización interna de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100,0

¿Quiénes dirigen la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Padre-Hijo	1	10,0
Madre-Hijo	2	20,0
Hermanos	2	20,0
Esposos	2	20,0
Socios	2	20,0
Padre	1	10,0
Total	10	100,0

¿Más de un familiar dirige la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	70,0
No	3	30,0
Total	10	100,0

¿Existe participación de la familia ante las decisiones directivas?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	30,0
No	7	70,0
Total	10	100,0

¿Permitiría la compra de un % de las acciones a personas ajenas a la familia?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	30,0
No	7	70,0
Total	10	100,0

¿Sus hijos han estudiado alguna carrera?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	90,0
No aplica	1	10,0
Total	10	100,0

**¿Contrataría a un profesional preparado para los cargos de dirección ajeno a la familia?, o
¿Contrataría a un familiar aún cuando no cumpla con el perfil requerido?**

	Frecuencia	Porcentaje
Contrataría a profesional preparado ajeno a la familia	10	100,0

¿Toma en cuenta las opiniones del personal, otorgándole la opción a participar en las decisiones?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	70,0
No	3	30,0
Total	10	100,0

¿Se dictan talleres de capacitación y actualización a todo el personal de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	70,0
No	3	30,0
Total	10	100,0

¿Cree ud. que como jefe entrena y/o forma a sus empleados?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100,0

¿Considera ud. que existe buena comunicación entre los directivos y los empleados?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100,0

¿El personal tiene bien definidas sus funciones, roles y tareas?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100,0

¿El personal conoce cuál es la misión y visión de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	90,0
No	1	10,0
Total	10	100,0

¿El personal conoce el objetivo al que se quiere llegar?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	90,0
No	1	10,0
Total	10	100,0

¿Por qué cree ud. que el personal realiza las tareas diarias?

	Frecuencia	Porcentaje
Llena sus expectativas	2	20,0
Es parte de su aprendizaje	4	40,0
Es su trabajo y parte de su aprendizaje	1	10,0
Lo motiva el objetivo y es su trabajo	1	10,0
Llena sus expectativas y es parte de su aprendizaje	2	20,0
Total	10	100,0

¿Los valores y principios del fundador se han mantenido en las siguientes generaciones?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	40,0
No aplica	6	60,0
Total	10	100,0

¿Existen políticas de flexibilidad para todos sus empleados familiares o no?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100,0

¿Contrataría personal ajeno a la familia pero que entre ellos tengan afinidad consanguínea?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	70,0
No	3	30,0
Total	10	100,0

¿Qué medio utiliza para contratar al personal de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Empresa de personal y Conocidos	1	10,0
Dpto de RRHH propio y Conocidos	1	10,0
Conocidos y Anuncios de Prensa	6	60,0
Anuncio de Prensa	1	10,0
Todos los medios posibles	1	10,0
Total	10	100,0

¿Podrían personas ajenas a la familia asumir el control de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	60,0
No	4	40,0
Total	10	100,0

¿Ha establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	80,0
No	2	20,0
Total	10	100,0

¿Qué desventajas o desafíos cree ud. que tiene la empresa familiar?

	Frecuencia	Porcentaje
La continuidad-sucesión	2	20,0
Mayor riesgo-Mayor compromiso	1	10,0
Los problemas del trabajo se llevan a casa y viceversa	3	30,0
Ninguna	4	40,0
Total	10	100,0

¿Qué ventajas destaca en la empresa familiar?

	Frecuencia	Porcentaje
Compromiso y Confianza	1	10,0
Confianza	2	20,0
Los ingresos son para la familia	2	20,0
Se le pone más corazón	1	10,0
Mayor compromiso, menor burocracia.	1	10,0
Otro	1	10,0
Mayor control	2	20,0
Total	10	100,0

Diferencias entre la empresa tradicional (ET) vs. empresa familiar (EF)

	Frecuencia	Porcentaje
ET es más rígida, la EF más flexible	5	50,0
ET burocrática, EF compromiso y unión	2	20,0
ET beneficio individual, EF beneficio para todos	1	10,0
EF mayor confianza	2	20,0
Total	10	100,0

¿Quién ocuparía él o los cargos de dirección en caso de retiro del fundador?

	Frecuencia	Porcentaje
Hijos	6	60,0
Esposa-Hijos	2	20,0
No se ha decidido	2	20,0
Total	10	100,0

¿Se realizan reuniones continuas para la planificación estratégica?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	80,0
No	2	20,0
Total	10	100,0

¿Ha tenido experiencia laboral en otra empresa que no sea la familiar?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	70,0
No	3	30,0
Total	10	100,0

¿Se ha visto en la obligación de despedir a algún miembro de la familia?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	20,0
No	8	80,0
Total	10	100,0

¿Hay empleados familiares que no cumplen con el perfil del puesto que ocupan?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	10,0
No	9	90,0
Total	10	100,0

¿Cómo se muestra ud. ante los constantes cambios del entorno?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre me adapto	9	90,0
Me adapto si es necesario	1	10,0
Total	10	100,0

¿Considera que existe doble dirección dentro de la organización?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí, algunas veces	2	20,0
No	8	80,0
Total	10	100,0

¿Planifica y dedica tiempo a su propia formación?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	80,0
No	2	20,0
Total	10	100,0

¿Es exigente pero luego sabe recompensar los esfuerzos realizados?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	100,0

¿Tiene criterios comunes para todos a la hora de exigir y premiar?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	9	90,0
No	1	10,0
Total	10	100,0

¿Qué tipo de poder ejerce para que se cumplan los objetivos y tareas propuestas?

	Frecuencia	Porcentaje
Carácter y disciplina	2	20,0
Responsabilidad, carácter y flexibilidad	2	20,0
Disciplina y Responsabilidad	1	10,0
Carácter y compromiso	1	10,0
Carácter, Disciplina y Responsabilidad	2	20,0
No se ejerce poder	1	10,0
Recompensa económica	1	10,0
Total	10	100,0

¿Qué hace cuando un empleado no acepta sus órdenes para realizar una tarea?

	Frecuencia	Porcentaje
Escucha sus razones	8	80,0
No aplica	2	20,0
Total	10	100,0

¿Por qué cree ud. que lo siguen sus subordinados?

	Frecuencia	Porcentaje
Tratan de imitarlo	1	10,0
Ud. tiene mayor conocimiento que ellos	6	60,0
Porque les otorga un sueldo	3	30,0
Total	10	100,0

¿Le da ud. la opción a sus subordinados de seguirle o no en sus decisiones?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	20,0
Pocas veces	4	40,0
Nunca	1	10,0
No aplica	3	30,0
Total	10	100,0

¿Usualmente busca un consenso entre los demás directivos para tomar una decisión?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	50,0
Frecuentemente	3	30,0
Pocas veces	1	10,0
Nunca	1	10,0
Total	10	100,0

¿Cada vez que necesita realizar un cambio busca un consenso entre los demás directivos?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	30,0
Frecuentemente	5	50,0
Nunca	2	20,0
Total	10	100,0

¿Cree ud. que toma las decisiones en base a las tareas diarias?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	30,0
Frecuentemente	7	70,0
Total	10	100,0

¿Constantemente pide a sus empleados que trabajen bajo presión?

	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	3	30,0
Pocas veces	6	60,0
Nunca	1	10,0
Total	10	100,0

¿Por qué cree ud. que sus empleados trabajan bajo presión?

	Frecuencia	Porcentaje
No están claras las funciones	1	10,0
El trabajo lo amerita	5	50,0
No aplica	4	40,0
Total	10	100,0

¿Usualmente se resuelven problemas urgentes?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	60,0
Frecuentemente	2	20,0
Pocas veces	2	20,0
Total	10	100,0

¿Cada vez que toma una decisión esta se apeg a las normas y procedimientos establecidos?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	30,0
Frecuentemente	4	40,0
Pocas veces	2	20,0
Nunca	1	10,0
Total	10	100,0

¿Es flexible cuando tiene que tomar una decisión?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	90,0
Pocas veces	1	10,0
Total	10	100,0

¿Le es fácil detectar las oportunidades?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	20,0
Frecuentemente	6	60,0
Pocas veces	2	20,0
Total	10	100,0

¿Cuando detecta una oportunidad, se le hace fácil ponerla en práctica?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	60,0
Frecuentemente	4	40,0
Total	10	100,0

¿Cree que su liderazgo usualmente está basado en:?

	Frecuencia	Porcentaje
Dar órdenes	1	10,0
Otorgar cierta participación a sus subordinados	8	80,0
Dar órdenes y cierta participación	1	10,0
Total	10	100,0

¿Da libertad a sus subordinados para participar en las decisiones, siempre que éstas conlleven al objetivo final?

	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	2	20,0
Pocas veces	7	70,0
No aplica	1	10,0
Total	10	100,0

¿Deja claro cuáles son los objetivos a largo plazo que se deben cumplir?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	50,0
Frecuentemente	3	30,0
Pocas veces	2	20,0
Total	10	100,0

¿De qué manera lo hace?

	Frecuencia	Porcentaje
Explicando los objetivos, y metas que se quieren lograr	9	90,0
Planificando entre socios y controlando	1	10,0
Total	10	100,0

¿Cree ud. (en caso de 2da. Generación) que utiliza la misma forma de dirigir que su antecesor?

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	20,0
No aplica	8	80,0
Total	10	100,0

¿Evita el conflicto a la hora de tomar decisiones, aún cuando este conflicto ayude a confrontar diferentes puntos de vista?

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	10,0
Frecuentemente	3	30,0
Pocas veces	2	20,0
Nunca	4	40,0
Total	10	100,0

Correlación Simple Pearson para las Variables Dependientes e Independientes.

Se aplican correlaciones simples a las variables cuantitativas dependientes e independientes, para extraer correlaciones importantes y significativas entre las variables. A continuación se presentan las variables de mayor significación contempladas en la matriz tanto de empleados no familiares como de empleados familiares: Cargo, Sexo, Grado de Instrucción, Años de Antigüedad, Satisfacción Salario, Razón seguimiento de órdenes, Relación Líder Seguidores.

Matriz Empleados No Familiares

		Cargo	Sexo	Grado de Instrucción	Años de Antigüedad	Satisfacción Salario	Relación seguimiento de órdenes	Relación Liderazgo-Seguidores
Cargo	Correlación Pearson	1	,062	,504**	,394*	,240	,066	,256
Sexo	Pearson Correlation	,062	1	-,058	-,364*	-,105	-,224	,153
Grado de Instrucción	Pearson Correlation	,504**	-,058	1	,084	,158	,263	,134
Años de Antigüedad	Pearson Correlation	,394*	-,364*	,084	1	,153	-,061	-,071
Satisfacción Salario	Pearson Correlation	,240	-,105	,158	,153	1	-,029	,286
Relación seguimiento órdenes	Pearson Correlation	,066	-,224	,263	-,061	-,029	1	-,380*
Relación Líder-seguidores	Pearson Correlation	,256	,153	,134	-,071	,286	-,380(*)	1
N		33	33	33	33	33	33	33

** Correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

* Correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

Análisis de las Correlaciones Simples para Matriz de Empleados No Familiares:

Cargo

El comportamiento de la correlación entre las variables Cargo y Grado de Instrucción, indican una correlación significativa de 0.504, de la que se interpreta que a mayor nivel de instrucción, mayor será el cargo ocupado.

El comportamiento de la correlación entre las variables Cargo y Años de Antigüedad, arrojan una correlación significativa de 0.394, de la que se infiere que mientras mayor sean los años de antigüedad en la empresa, mayor será el cargo a ocupar.

El comportamiento de la correlación entre las variables Cargo y Satisfacción salario, es significativa en 0.240, lo que se percibe dependiendo del cargo, variará el nivel de satisfacción salarial. Sin embargo, para los empleados no familiares, independientemente del cargo que ocupen, la mayoría considera no estar satisfecho con el salario que percibe.

El comportamiento de la correlación entre las variables Cargo y Relación Líder-Seguidores, es significativa en 0.256, de lo que se aprecia a mayor cargo, mayor será la relación líder-seguidores.

Sexo

El comportamiento de la correlación entre la variable Sexo y Años de Antigüedad, es significativa negativa en -0.364, de lo que se percibe el

personal de sexo femenino permanece mayor tiempo en la empresa, a diferencia del masculino que se presenta con mayor nivel de rotación.

El comportamiento de la correlación entre la variable Sexo y Relación seguimiento de órdenes, es significativa negativa en -0.224, de lo que se analiza que tanto las personas del sexo femenino como del masculino, sienten que siguen las órdenes porque lo motiva el objetivo de la empresa. Sin embargo, el personal del sexo femenino difiere en mayor grado en las razones.

Grado de Instrucción

El comportamiento de la correlación entre la variable Grado de Instrucción y Cargo, es significativa en 0.504, de lo que se percibe, que a mayor nivel de instrucción mayor será el cargo a ocupar.

El comportamiento de la correlación entre la variable Grado de Instrucción y Razón de seguimiento de órdenes, es significativa en 0.263, de lo que se aprecia que a mayor grado de instrucción, mayor será el seguimiento de órdenes dadas las carencias de ciertos conocimientos que no poseen.

Años de Antigüedad

El comportamiento de la correlación entre la variable Años de Antigüedad y Cargo, es significativa en 0.394, de lo que se interpreta que a mayor antigüedad mayor es el cargo a ocupar, es decir, que las empresas familiares toman en cuenta los años de antigüedad a la hora de promocionar al personal.

Satisfacción Salario

El comportamiento de la correlación entre la variable Satisfacción Salario y Cargo, es significativa en 0.240, de lo que se analiza, que existe mayor satisfacción de salario para aquellos empleados que ocupen cargos gerenciales o de supervisión.

El comportamiento de la correlación entre las variables Satisfacción Salario y Relación Líder-Seguidores, es significativa en 0.286, de lo que se percibe que a mayor satisfacción del salario, mayor será la relación líder-seguidores.

Razón de Seguimiento de órdenes

El comportamiento de la correlación entre la variable Razón de Seguimiento de órdenes y Sexo, es significativa negativa en -0.224, de lo que se interpreta, que el sexo femenino se apoya más en la idea de que sigue las órdenes de su jefe por el simple hecho de serlo, al contrario del sexo masculino, que indica que sigue las órdenes ya que carece de ciertos conocimientos que tiene el jefe.

El comportamiento de la correlación entre la variable Razón de Seguimiento de órdenes y Grado de Instrucción, es significativa en 0.263, lo que indica que a mayor inclinación a seguir las órdenes de su jefe, mayor el grado de instrucción del empleado.

El comportamiento de la correlación entre la variable Razón de Seguimiento de órdenes y Relación Líder-Seguidores, es significativa negativa en -0.380, de lo que se interpreta que la razón del personal para seguir órdenes depende de la relación que exista entre el líder y seguidores.

Relación Líder-Seguidores

El comportamiento de la correlación entre la variable Relación Líder-Seguidores y Cargo, es significativa en 0.256, lo que indica que a mayor relación del líder-seguidor, mayor es el nivel del cargo ocupado por el personal.

El comportamiento de la correlación entre la variable Relación Líder-Seguidores y Satisfacción Salario, es significativa en 0.286, de lo que se percibe que a mayor relación de líder-seguidores, mayor satisfacción en el nivel salarial.

El comportamiento de la correlación entre la variable Relación Líder-Seguidores y Razón de seguimiento de órdenes, es significativa negativa en -0.380, que se analiza a mayor nivel de relación líder-seguidor, menor será la razón de “jefe es jefe”, utilizada por los empleados como principal razón para seguir las órdenes.

Matriz Empleados Familiares

		Cargo	Sexo	Grado de Instrucción	Años de Antigüedad	Satisfacción salario	Razón de seguimiento de órdenes	Relación Líder-Seguidores
Cargo	Correlación Pearson	1	,162	,539**	,275	-,104	-,251	,032
Sexo	Correlación Pearson	,162	1	,026	,224	,200	-,142	-,029
Nivel de Instrucción	Correlación Pearson	,539**	,026	1	,229	-,102	-,011	,446(*)
Años de Antigüedad	Correlación Pearson	,275	,224	,229	1	,179	,416(*)	,052
Satisfacción Salario	Correlación Pearson	-,104	,200	-,102	,179	1	-,053	,064
Razón de seguimiento de órdenes	Correlación Pearson	,251	-,142	-,011	,416(*)	-,053	1	-,254
Relación Líder-Seguidores	Correlación Pearson	,032	-,029	,446(*)	,052	,064	-,254	1
N		27	27	27	27	27	27	27

** Correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

* Correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

Análisis de las Correlaciones Simples para Matriz de Empleados Familiares:

Cargo

El comportamiento de la correlación entre las variables Cargo y Grado de Instrucción, indican una correlación significativa de 0.539, de la que se interpreta que a mayor nivel de instrucción, mayor será el cargo ocupado.

El comportamiento de la correlación entre las variables Cargo y Años de Antigüedad, arrojan una correlación significativa de 0.275, de la que se

infiere que mientras mayor sean los años de antigüedad en la empresa, mayor será el cargo a ocupar.

El comportamiento de la correlación entre las variables Cargo y Razón de seguimiento de órdenes, es significativa negativa en -0.251, de la que se interpreta que a mayor cargo, menor será el nivel de seguimiento de órdenes, lo que resulta razonable, debido a que las órdenes serán indicadas por aquellos de mayor cargo.

Sexo

El comportamiento de la correlación entre la variable Sexo y Años de Antigüedad, es significativa en 0.224, de lo que se percibe que los empleados familiares son del sexo masculino, con alto nivel de permanencia dentro de la empresa.

El comportamiento de la correlación entre la variable Sexo y Satisfacción Salario, es significativa en 0.200, en donde se interpreta que el sexo masculino está mayormente satisfecho con su salario, en comparación con el sexo femenino.

Grado de Instrucción

El comportamiento de la correlación entre la variable Grado de Instrucción y Cargo, es significativa en 0.539, de lo que se percibe, que a mayor nivel de instrucción mayor será el cargo a ocupar.

El comportamiento de la correlación entre la variable Grado de Instrucción y Años de Antigüedad es significativa en 0.229, de lo que se analiza que a mayor años de antigüedad mayor es el grado de instrucción.

El comportamiento de la correlación entre la variable Grado de Instrucción y Relación Líder-Seguidores, es significativa en 0.446, de lo que se percibe que a mayor nivel de instrucción, mayor será la relación que existe entre el líder y seguidores, es decir, mayor participación habrá entre el líder-seguidores.

Años de Antigüedad

El comportamiento de la correlación entre la variable Años de Antigüedad y Cargo, es significativa en 0.275, de lo que se interpreta que a mayor antigüedad mayor es el cargo a ocupar, es decir, que las empresas familiares toman en cuenta los años de antigüedad a la hora de promocionar al personal.

El comportamiento de la correlación entre la variable Años de Antigüedad y Razón de seguimiento de órdenes, es significativa en 0.416, de lo que se interpreta, que a mayor años de antigüedad, mayor será la relación de seguimiento de órdenes.

Satisfacción Salario

El comportamiento de la correlación entre la variable Satisfacción Salario y Sexo, es significativa en 0.200, de lo que se infiere la satisfacción salarial, variará dependiendo del sexo del empleado.

El comportamiento de la correlación entre la variable Razón de Seguimiento de órdenes y Cargo, es significativa en 0.251, lo que significa que a mayor cargo, mayor será el nivel de seguimiento de órdenes por el personal.

El comportamiento de la correlación entre la variable Razón de Seguimiento de órdenes y Años de Antigüedad, es significativa en 0.416, de lo que se percibe que la razón de seguimiento de órdenes se verá afectada en la medida en que los años de antigüedad sean mayor.

El comportamiento de la correlación entre la variable Razón de Seguimiento de órdenes y Relación Líder-Seguidores, es significativa negativa en -0.254, de lo que se interpreta que la razón del personal para seguir órdenes depende de la relación que exista entre el líder y seguidores.

Relación Líder-Seguidores

El comportamiento de la correlación entre la variable Relación Líder-Seguidores y Grado de Instrucción, es significativa en 0.446, de lo que se percibe que a mayor existencia de la relación entre líder-seguidores, mayor es el grado de instrucción del personal.

El comportamiento de la correlación entre la variable Relación Líder-Seguidores y Razón de seguimiento de órdenes, es significativa negativa en -0.254, que se analiza a mayor nivel de relación líder-seguidor, menor será la razón de “jefe es jefe”, utilizada por los empleados como principal razón para seguir las órdenes. Acercándose hacia una relación de mayor participación entre líder-seguidores, en el momento en que se considere que sigue las órdenes del jefe porque carece de conocimientos que el posee, es decir, por aprendizaje.

Matriz Consolidada de Empleados Familiares y No Familiares

		Cargo	Sexo	Grado de Instrucción	Años de Antigüedad	Satisfacción Salario	Relación seguimiento de órdenes	Relación Líder-Seguidores
Cargo	Pearson Correlation	1	,179	,547**	,407**	,230	,209	,021
Sexo	Pearson Correlation	,179	1	,049	-,028	-,236	-,121	-,004
Grado de Instrucción	Pearson Correlation	,547**	,049	1	,187	-,099	,164	,161
Años de Antigüedad	Pearson Correlation	,407**	-,028	,187	1	-,083	,176	-,034
Satisfacción Salario	Pearson Correlation	,230	-,236	-,099	-,083	1	-,134	,201
Relación seguimiento de órdenes	Pearson Correlation	,209	-,121	,164	,176	-,134	1	-,297(*)
Relación Líder-Seguidores	Pearson Correlation	,021	-,004	,161	-,034	,201	-,297(*)	1
N		60	60	60	60	60	60	60

** Correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

* Correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

Análisis de las Correlaciones Simples para Matriz Consolidada Empleados No Familiares y Empleados Familiares:

Cargo

El comportamiento de la correlación entre las variables Cargo y Grado de Instrucción, arrojan una correlación significativa de 0.547, de la que se interpreta que a mayor cargo, mayor debe ser el grado de instrucción que tiene la persona que lo ocupa.

El comportamiento de la correlación entre las variables Cargo y Años de Antigüedad, indica una correlación significativa de 0.407, de la que se infiere

que mientras mayor sea el cargo que ocupa el personal, mayor tiempo de antigüedad tendrá en la empresa.

Sexo

El comportamiento de la correlación entre la variable Sexo y Satisfacción Salario, es significativa negativa en -0.236, lo que indica que la satisfacción salarial variará según el sexo.

Razón de Seguimiento de órdenes

El comportamiento de la correlación entre la variable Razón de Seguimiento de órdenes y Relación Líder-Seguidores, es significativa negativa en -0.297, de lo que se interpreta que la razón del personal para seguir órdenes depende de la relación que exista entre el líder y seguidores.

REGRESIÓN MÚLTIPLE

1er. Modelo: Variable dependiente: Razón seguimiento de órdenes

Modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Std. Error de la Estimación
1	,419(a)	,176	,100	1,178

a Pronóstico: (Constante), ¿Cree ud. que el liderazgo dentro de la organización está basada en? , Sexo, Grado de Instrucción, ¿Su salario está acorde con el mercado en igual condiciones?, Cargo
b Variable Dependiente: ¿Porqué sigue las órdenes de su jefe?

ANOVA(b)

Modelo		Suma de cuadrados	df	Cuadrado Promedio	F	Sig.
1	Regresión	15,994	5	3,199	2,305	,057(a)
	Residual	74,939	54	1,388		
	Total	90,933	59			

a Pronóstico: (Constante), ¿Cree ud. que el liderazgo dentro de la organización está basada en? , Sexo, Grado de Instrucción, ¿Su salario está acorde con el mercado en igual condiciones?, Cargo
b Variable Dependiente: ¿Porqué sigue las órdenes de su jefe?

Coefficientes(a)

Modelo		Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constante)	5,484	1,161		4,721	,000
	Cargo	-,242	,228	-,162	-1,061	,293
	Sexo	-,425	,317	-,172	-1,341	,186
	Grado de Instrucción	,143	,169	,127	,849	,400
	¿Su salario está acorde con el mercado en igual condiciones?	-,154	,328	-,063	-,471	,639
	¿Cree ud. que el liderazgo dentro de la organización está basada en?	-,434	,180	-,310	-2,408	,020

a Variable Dependiente: ¿Porqué sigue las órdenes de su jefe?

2do. Modelo: Variable dependiente: Relación Líder-Seguidores

Modelo

Modelo	R	R Cuadrado	R Cuadrado ajustado	Std. Error de Estimación
2	,408(a)	,166	,089	,844

a Pronóstico: (Constante), ¿Porqué sigue las órdenes de su jefe?, Sexo, Grado de Instrucción, ¿Su salario está acorde con el mercado en igual condiciones?, Cargo

b Variable Dependiente: ¿Cree ud. que el liderazgo dentro de la organización está basada en?

ANOVA(b)

Modelo		Suma de cuadrados	df	Cuadrado Promedio	F	Sig.
2	Regresión	7,673	5	1,535	2,152	,073(a)
	Residual	38,510	54	,713		
	Total	46,183	59			

a Pronóstico: (Constante), ¿Porqué sigue las órdenes de su jefe?, Sexo, Grado de Instrucción, ¿Su salario está acorde con el mercado en igual condiciones?, Cargo

b Variable Dependiente: ¿Cree ud. que el liderazgo dentro de la organización está basada en?

Coeficientes(a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
2	(Constante)	2,182	,944		2,312	,025
	Cargo	-,006	,165	-,005	-,034	,973
	Sexo	-,021	,231	-,012	-,092	,927
	Grado de Instrucción	,183	,119	,228	1,533	,131
	¿Su salario está acorde con el mercado en igual condiciones?	,316	,231	,180	1,366	,178
	¿Por qué sigue las órdenes de su jefe?	-,223	,093	-,313	-2,408	,020

a Variable dependiente: ¿Cree ud. que el liderazgo dentro de la organización está basada en?

3er. Modelo: Variable dependiente: Satisfacción Salario

Modelo (b)

Modelo	R	R Cuadrado	R Cuadrado ajustado	Std. Error de Estimación
3	,371(a)	,138	,058	,488

a Pronóstico: (Constante), ¿Cree ud. que el liderazgo dentro de la organización está basada en? , Sexo, Grado de Instrucción, ¿Porqué sigue las órdenes de su jefe?, Cargo

b Variable Dependiente: ¿Su salario está acorde con el mercado en igual condiciones?

ANOVA(b)

Modelo		Suma de cuadrados	df	Cuadrado Promedio	F	Sig.
3	Regresión	2,055	5	,411	1,724	,145(a)
	Residual	12,878	54	,238		
	Total	14,933	59			

a Pronóstico: (Constante), ¿Cree ud. que el liderazgo dentro de la organización está basada en? , Sexo, Grado de Instrucción, ¿Porqué sigue las órdenes de su jefe?, Cargo

b Variable Dependiente: ¿Su salario está acorde con el mercado en igual condiciones?

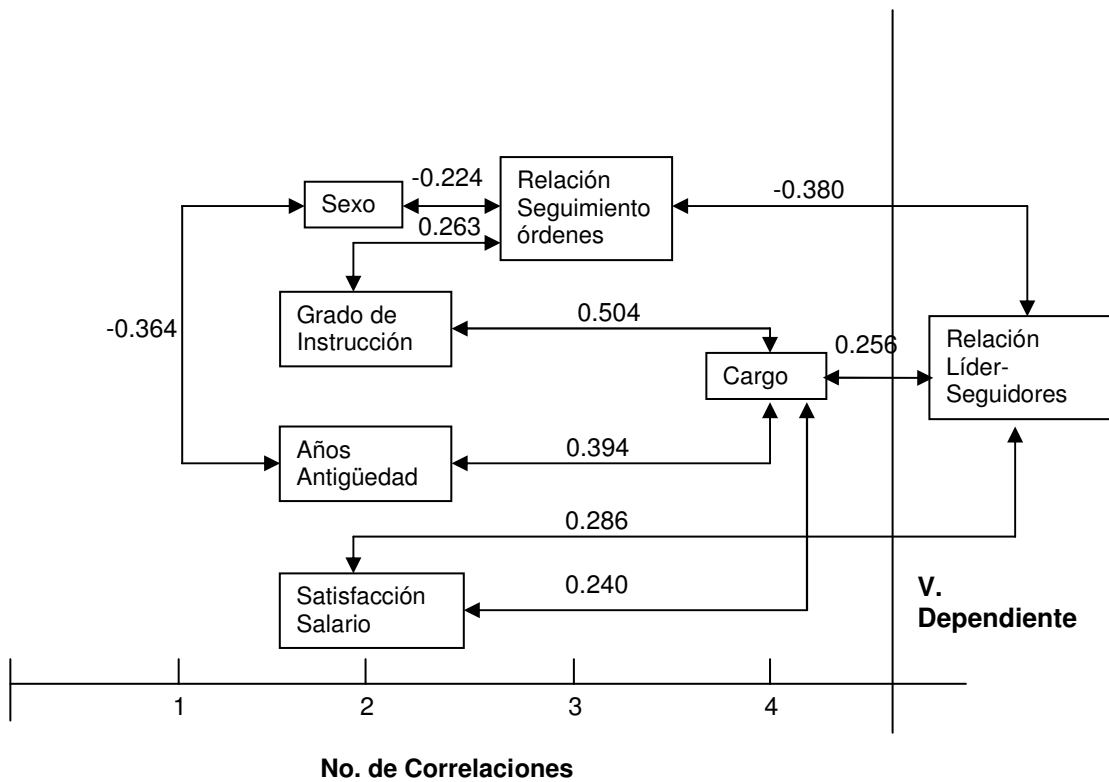
Coefficientes(a)

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
3	(Constante)	1,416	,539		2,628	,011
	Cargo	,107	,095	,176	1,129	,264
	Sexo	-,211	,130	-,211	-1,617	,112
	Grado de Instrucción	-,006	,070	-,012	-,079	,937
	Porqué sigue las órdenes de su jefe	-,027	,056	-,065	-,471	,639
	Cree ud. que el liderazgo dentro de la organización está basada en	,106	,077	,186	1,366	,178

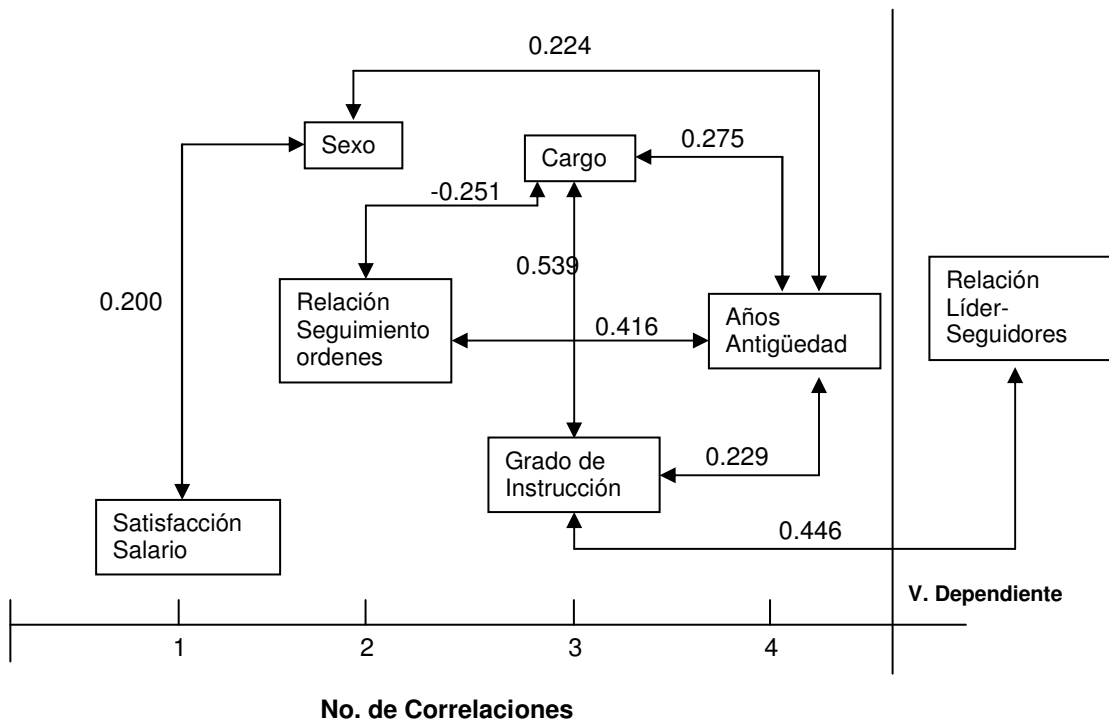
a Variable Dependiente: ¿Su salario está acorde con el mercado en igual condiciones?

Diagrama de Correlación

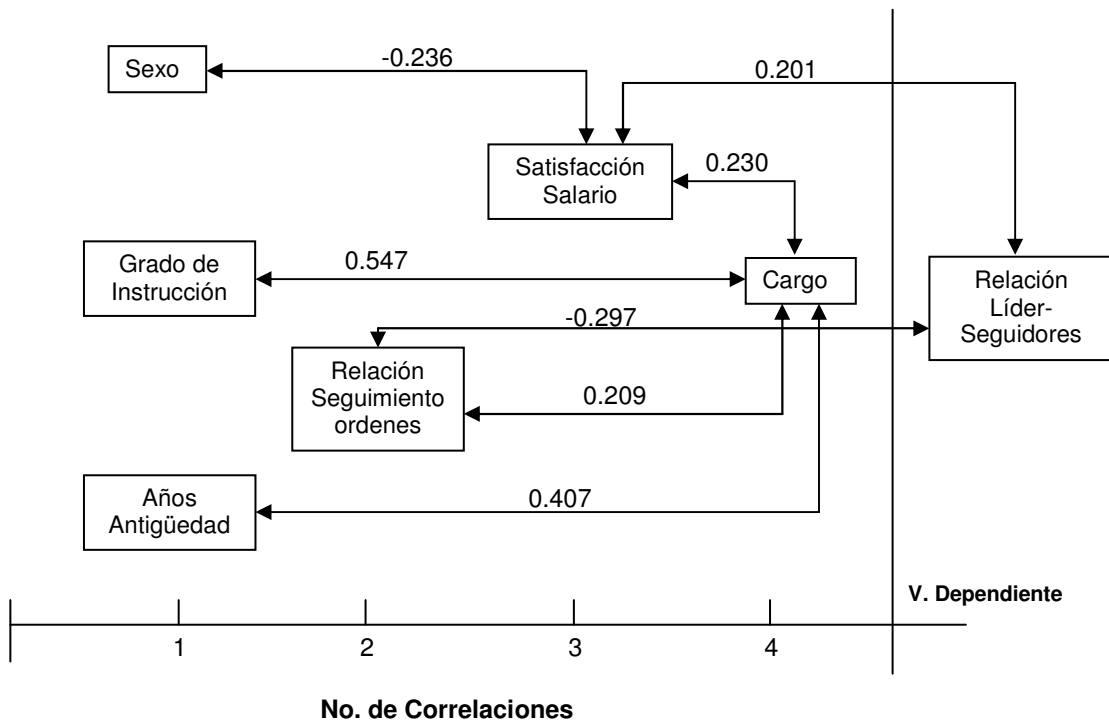
1. - Empleados No Familiares



2. - Empleados Familiares



3. – Consolidado Empleados No Familiares y Familiares



Matriz Comparativa Hipótesis Planteada vs. Resultados Obtenidos

Hipótesis	Resultados
1. El Líder Organizacional dentro de las Empresas Familiares está relacionado con la figura de propietario o miembro principal de la familia, según su estructura familiar, influenciando la Cultura dentro de la Organización.	Tanto en los resultados de los cuestionarios de empleados familiares y empleados no familiares, así como en las entrevistas al dueño- fundador se comprobó, que el 68,30% del dueño-fundador dirige la empresa, y constituyen la máxima autoridad, por el cargo que ocupan. Análisis del indicador "Perfil del Líder Organizacional", variable "Liderazgo Organizacional-Generacional"
2. La Dirección de la Empresa Familiar está encabezada por los miembros de la familia, sin que ello implique su capacidad para dirigirla eficientemente.	El 71,70% de los resultados consolidados arrojan que los empleados familiares ocupan cargos de dirección, en su mayoría con un grado de instrucción universitario. Los resultados indican que están capacitados para el cargo que desempeñan, según la opinión de los subordinados. Sin embargo, existe un bajo nivel en la aplicación de cursos y talleres de actualización para todo el personal, lo que sugiere - de no corregirse a futuro- un debilitamiento en el conocimiento de nuevos conceptos, procedimientos y generación de rápidas y acertadas respuestas, adaptadas a los cambios que se presentan en los contextos tanto interno como externo. Análisis de los indicadores "Perfil del Líder Organizacional", "Poder-Influencia del Líder Organizacional", variable "Liderazgo Organizacional"; y los indicadores "Información Personal", "Información Laboral", "Valores del fundador y familia en la organización", "Información Organizacional", variable "Cultura Organizacional".

3. La Cultura Organizacional de las Empresas Familiares está relacionada con la Cultura Familiar, afectando su estructura organizacional e identificándola con la estructura familiar.	Los resultados coincidieron en que la máxima autoridad es ocupada por el dueño-fundador, que a su vez, constituye el “cabeza” de familia, conservando la estructura familiar en la organizacional. A su vez, los hijos, desempeñan los cargos de dirección, que a su vez, dependen del cargo que ocupa el dueño fundador. En la mayoría de los casos, el cónyuge no participa dentro de las actividades de la empresa, aún cuando aparece como accionista dentro de la misma. La cultura familiar presente en las empresas estudiadas, tiene la característica de ser organizaciones manejadas por personas de origen europeo, lo que explica que sean los hijos en su mayoría del sexo masculino los que ocupen los cargos directivos, y no el cónyuge. Análisis de los indicadores "Información Personal", "Nivel Generacional", "Valores del fundador y la familia empresaria en la organización", variable "Cultura Organizacional"; indicadores "Perfil del Líder", "Poder-influencia del Líder", "Relación líderes-seguidores", variable "Liderazgo Organizacional"
4. La Cultura Organizacional de las Empresas Familiares se basa más en la fidelidad y la confianza que en las dotes o aptitudes del personal que la empresa necesita para crecer.	El personal de las empresas familiares, no pertenecientes a la familia, son individuos con grado de instrucción secundario en su mayoría, que llevan laborando más de cinco años en ella, lo que sugiere, personal de confianza y fidelidad, poco profesionalizado. Análisis de los indicadores "Información Personal", "Información Laboral", "Valores del fundador y familia empresaria dentro de la organización", e "Información Organizacional", variable: "Cultura Organizacional".

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Esta investigación se elaboró con la finalidad de estudiar el liderazgo generacional en las empresas familiares y cómo afecta su dirección en la cultura organizacional de la empresa.

Para llevar a cabo este objetivo, se tomó en consideración dos principales variables: la Cultura Organizacional característica de las empresas familiares y el Liderazgo Organizacional-Generacional presente en estas empresas.

Una vez que se analizaron los datos suministrados por los sujetos mediante cuestionarios y entrevistas aplicadas, se formularon las siguientes conclusiones:

1.- Empleados No Familiares:

Cultura Organizacional

Sobre la variable cultura organizacional desglosando cada uno de sus indicadores: Información Personal, Información Laboral, Nivel Generacional, Valores del fundador y la familia empresaria, y por último la Información Organizacional, se concluye lo siguiente:

- Son personas jóvenes, con edad comprendida entre 25 y 50 años, la mayoría del sexo femenino y con culminación estudios a nivel secundarios. Ocupan cargos asistenciales, y tienen alta permanencia en la empresa, la mayoría comenzó a laborar por recomendación de un amigo, aún cuando consideran que el medio más frecuente utilizado para la contratación de personal para estas empresas es el Departamento de Recursos Humanos.
- Los valores de la familia, están identificados por la cultura europea, siendo la familia empresaria en su mayoría española, de allí que se observa un alto nivel de empleados familiares del sexo masculino.
- La propiedad y la dirección de la empresa, están directamente relacionadas, al igual que la estructura organizacional y la estructura familiar. El dueño-fundador, tiene la mayor autoridad en la empresa, los hijos y familiares que laboran en ella ocupan cargos de dirección.
- Consideran que no se dictan talleres de capacitación y actualización. Lo que si tienen claro y bien definidos son los objetivos a corto y largo plazo, así como las tareas, roles y funciones a desempeñar, aún cuando, no exista un manual de normas y procedimientos.
- Los empleados no familiares indican estar insatisfechos con el salario que perciben, pero eso no les impide realizar sus tareas, ni los impulsa a buscar otro lugar donde laborar, por lo que se puede concluir, que los empleados no familiares permanecen en las empresas familiares, bien sea porque consideran la empresa como un lugar familiar-

armónico, o porque simplemente no consideran estar capacitados para ocupar un puesto en otra empresa.

Liderazgo Organizacional-Generacional.

Sobre la variable de liderazgo organizacional-generacional desglosando los indicadores: Identificación del Líder organizacional, Poder-Influencia del Líder, y, Relaciones Líder-seguidores, se concluye:

- La dirección está a cargo de la familia, y el líder organizacional está ligado con el propietario de la empresa familiar, es decir, propiedad y gestión van de la mano aún cuando no signifique que la condición de propietario, le da la capacidad de liderar y dirigir la empresa.
- Los directivos familiares se adaptan a los cambios, siendo flexibles a la hora de tomar decisiones.
- Existen criterios comunes para todo el personal a la hora de exigir y premiar, sin embargo muchos consideran no ser recompensados con frecuencia, y, en el momento que lo hacen, es verbalmente o con bonificaciones monetarias. Por otra parte, pocas veces se castiga o amonesta al personal si no cumple con las tareas, lo que indica un estilo de liderazgo afiliativo, por ser flexible y poco coercitivo para evitar conflictos.
- El poder que ejerce el líder es simplemente por la condición que tiene como jefe, sin embargo, indican que el liderazgo frecuentemente se

basa en otorgar participación a sus subordinados, lo que se infiere un estilo de liderazgo participativo. Contradictoriamente, también afirman que los empleados no son tomados en cuenta ni directa ni indirectamente para las decisiones que se toman.

- Se concluye que el estilo de liderazgo que predomina en las empresas familiares, considerando los resultados de los empleados no familiares, es el estilo afiliativo-participativo.

2.- Empleados Familiares

Cultura Organizacional

Sobre la variable cultura organizacional desglosando cada uno de sus indicadores: Información Personal, Información Laboral, Nivel Generacional, Valores del fundador y la familia empresaria, y por último la Información Organizacional, se concluye lo siguiente:

- La mayoría son personas jóvenes (de 25 a 50 años), del sexo masculino, con estudios a nivel superior, y ocupando cargos gerenciales. Por ser empresas familiares con valores y creencias de origen europeo (principalmente, español y portugués), se entiende que los empleados familiares sean generalmente del sexo masculino. Por ser la empresa patrimonio de la familia, los empleados familiares permanecen por muchos años laborando en ella. Sin embargo, estas

personas han tenido experiencia laboral previa en otras empresas no propiedad de la familia.

- La propiedad y la dirección nuevamente se ven alineadas, donde la máxima autoridad la representa el cabeza de familia, en este caso, dueño-fundador.
- Consideran que los objetivos a corto y largo plazo, así como las tareas, roles y funciones están bien definidas, aunque no exista un manual de normas y procedimientos. Adicionalmente, las políticas de la empresa son aplicadas por igual a todo el personal de la empresa. .
- Están satisfechos con el salario que perciben.

Liderazgo Organizacional-Generacional.

Sobre la variable de liderazgo organizacional-generacional desglosando los indicadores: Identificación del Líder organizacional, Poder-Influencia del Líder, y, Relaciones Líder-seguidores, se concluye:

- Propiedad y gestión están en manos de la familia, respetando la estructura familiar, dentro de la organización, en donde el Padre ocupa la máxima autoridad, y la esposa e hijos los cargos de dirección.
- Los directivos son flexibles al tomar una decisión, sin embargo, frecuentemente son resistentes a los constantes cambios del entorno.

- Su forma de recompensar por las tareas realizadas con éxito es de manera verbal, o con bonificaciones monetarias, utilizando los mismos criterios para todo el personal. Sin embargo, pocas veces son amonestados o castigados. Lo que se infiere alto grado de flexibilidad en sus políticas de recompensa. Frecuentemente, se le da la opción a los empleados de seguirle o no en sus decisiones, para evitar el conflicto. Por lo que se observa un estilo de liderazgo afiliativo, con bajo poder coercitivo.
- El personal familiar siempre participa en las decisiones de la empresa, por el contrario el personal que no pertenece a la familia, no tiene este privilegio.
- La mayoría coincide en que el estilo que predomina es el participativo, en donde se otorga cierta participación a los empleados. La comunicación es muy buena, y aunque los cargos directivos son ocupados por familiares, indican que no existe doble dirección.

3.- Dueño-Fundador

Cultura Organizacional

- Son personas con más de 50 años de edad, todos ocupan la máxima autoridad en la empresa, y en su mayoría son del sexo masculino, lo que corrobora la similitud entre la estructura organizacional y la estructura familiar.

- Las empresas tienen más de 40 años de fundada, y fueron autofinanciadas. Un alto nivel de dueños-fundadores, no permitiría la venta de las acciones a personal ajeno a la familia.
- Los empresarios tienen una larga trayectoria en su experiencia laboral. Todos coinciden que la empresa familiar les ha permitido costear los estudios universitarios de sus hijos.
- Por ser empresas familiares en el 1er. Nivel generacional, manejada por sus propios dueños-fundadores, y familiares, se justifica el recelo que hay para permitir la venta de las acciones, sin embargo, están abiertos para contratar profesional capacitado ajeno a la familia para que ocupen cargos de dirección.

Liderazgo Organizacional-Generacional.

- Los cargos de dirección son ocupados por familiares, teniendo el cargo con mayor peso en las decisiones el dueño-fundador, quien además es propietario de la empresa.
- El dueño-fundador, considera que toma en cuenta las opiniones de sus empleados otorgándole cierta participación. Cuando el empleado no está de acuerdo con las órdenes impuestas, trata de escuchar sus razones, basando la relación en una buena comunicación, y un ambiente armónico.

- Las políticas se aplican por igual a todos los empleados, utilizando criterios comunes. Los empresarios familiares, indican adaptarse constantemente a los cambios, detectando y llevando a cabo con facilidad las oportunidades que se le presentan. Coinciden en que no existe doble dirección, y se busca consenso a la hora de tomar decisiones.
- El poder que utilizan para ejercer influencia en los empleados, consiste, en carácter, disciplina y responsabilidad. Agregan que la principal fortaleza o ventaja que tiene la empresa familiar, viene dada, por el compromiso, la confianza y los intereses económicos en común.
- Finalmente, consideran que el liderazgo se basa en otorgar participación a sus empleados, no evitando el conflicto al momento de confrontar problemas, si estos ayudan a solucionarlos.

4.- Consolidado

Cultura Organizacional en las Empresas Familiares

- Son integradas por personal joven, generalmente los del sexo femenino ocupan cargos asistenciales, y los del sexo masculino cargos de supervisión o gerenciales. El grado de instrucción se comporta diferente para los empleados familiares quienes en su mayoría tienen título universitario y ocupan los cargos de dirección, los empleados no familiares culminaron a nivel secundario, y ocupan cargos asistenciales.

- Se presenta baja rotación del personal, principalmente por el ambiente armónico y familiar de la empresa, por una buena comunicación entre directivos y empleados, al igual que por unas políticas flexibles aplicadas por igual a todo el personal (familiar o no).
- Todos los empleados coinciden en que los valores y principios del fundador, están presente en la empresa. La propiedad y la gestión están en manos de la familia. Y la definición de roles, tareas y objetivos está bien delineada para el personal.

Liderazgo Organizacional-Generacional.

- La propiedad y la gestión en las empresas familiares, están fuertemente ligadas con la estructura familiar.
- El poder o influencia que predomina es el poder de recompensa aplicada con criterios comunes para todos, y el poder coercitivo, que viene dado por el poder que ejercen los directivos por el derecho que le confiere su cargo.
- La relación de líder-seguidor, se caracteriza por el estilo de liderazgo afiliativo-participativo, en donde existe alto grado de flexibilidad y participación de los directivos para evitar el conflicto, y crear un ambiente armonioso.

Recomendaciones

Se precisa a través de las observaciones encontradas:

- Las empresas familiares constituyen una pieza decisiva en la estructura económica de la sociedad actual, es por ello, que se considera importante conocer las debilidades y fortalezas características de este tipo de empresa, así como el momento del ciclo de vida en que se encuentran, que ayuden a generar recomendaciones adecuadas en las distintas situaciones.
- Existe una similitud considerable y rasgos definidos en estas empresas familiares, siendo la manera de liderar y gestionar la empresa, parte importante que afecta la cultura organizacional dentro de la misma, por ello se recomienda, conocer la cultura familiar, para explotar sus ventajas y minimizar las debilidades que afectan a la organización.
- En las empresas familiares localizadas en el primer nivel generacional, donde el líder está representado por el dueño-fundador, y la gerencia, es manejada por los familiares, se sugiere que se evalúe periódicamente, la gestión de los empleados que ocupan cargos de dirección, con el fin de determinar posibles fallas y tomar las precauciones y decisiones para poderlas solventar a tiempo.
- El grado de instrucción del personal no familiar de la empresa es bajo, para mejorar esta situación, se recomienda realizar cursos de actualización al personal que ayude a desarrollar sus habilidades y

mantenerse al día con los constantes cambios que exige el entorno, que ayude a optimizar el trabajo que realiza. Cabe destacar, que estos cursos de actualización, pueden ser considerados para el empleado como un beneficio no salarial, lo que permite incrementar el grado de motivación del personal.

- Para que la empresa familiar perdure, se recomienda contratar profesional calificado ajeno a la familia antes de que el dueño-fundador se retire, que sirva de balanza y sea imparcial dentro de la familia empresaria, de manera de minimizar los conflictos más frecuentes que conllevan al cierre de la empresa, o en el mejor de los casos, al cambio de propiedad no familiar.
- Es necesario que los dueños-fundadores, estudien el caso de retirarse a tiempo, es decir, no esperar a estar incapacitados o se hayan retirado físicamente (muerte), para dejar que sus sucesores ocupen su puesto. Esto no significa que tenga que vender o ceder sus acciones, sin embargo, deben confiar en la capacidad de sus sucesores, o del profesional capacitado ajeno a la familia.
- Finalmente, se recomienda a estas empresas familiares, que continúen explotando ese híbrido entre cultura familiar y organizacional, que les permite tener una armonía entre empleados y directivos, y que genera empleados fieles y de confianza, sin embargo, es necesario que se realicen evaluaciones periódicas, que permitan observar si se están cumpliendo con las funciones, roles y tareas propuestas, y no caer en el error de mantener un empleado que no esté capacitado para el cargo que está ocupando.

Bibliografía

- AMAT, JOAN M. “La sucesión en la empresa familiar”. Barcelona 2004, p. 19-57.
- BIOSCA, DOMENEC. “La Empresa y Familia: Problemas y Soluciones”. 1era. ed. Barcelona 2003, p. 15-105.
- BID, UCAB, E IKEI Consultores. “Situación de la Responsabilidad Social de la Empresa en las Pymes de Latinoamérica y del Caribe”. Abril 2005. pág. 3
- CASILLAS, J., DÍAZ, C. Y VAZQUEZ, A. “La gestión de la empresa familiar”. 1era. Ed. Madrid 2005, p. 2-195.
- DAVIS, J. Y TAGIURI, R. “Bivalent Attributes of the Family Firm”. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass. También en *Family Business Review*, 1996, Vol. 9, nº2, p. 199-208.
- DESSLER, GARY. “Administración de Personal”. México 1996, p. 280
- GALLO MIGUEL. “La sucesión en la empresa familiar”. Colección Estudios e Informes, No. 12. 1998.
- GALLO, M. Y AMAT, J. “Los secretos de las empresas familiares centenarias” 1era. ed. Barcelona 2003, p. 43-218.

- GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Y DONNELLY, J. “Las Organizaciones”. 8va. ed. Madrid 1996, p. 448-524.
- GINEBRA, JOAN. “Las empresas familiares su dirección y su continuidad”. 1era.ed. México 1997, p.17-66.
- HERNÁNDEZ, Sampieri R., y otros., (1991), “Metodología de la Investigación.” Editorial Mc Graw-hill. México.
- IRIGOYEN, HORACIO. “La crisis en la empresa de familia”. Buenos Aires 1999, p. 13-37.
- KERLINGER, Fred N. (2003). “La investigación del comportamiento – Métodos de investigación en ciencias sociales”. Cuarta edición. Mc Graw – hill. México.
- KOONTZ, H., O’ DONNEL, C. Y WEIHRICH, H. “Elementos de Administración”. 3era. ed. México 1987, p. 450-470.
- NEUBAUER, F. Y LANK, A. “La empresa familiar, como dirigirla para que perdure”. 3era. ed. España 2003, p. 31-315.
- PITHOD, A. Y DODERO, S. “La empresa familiar y sus ventajas competitivas” 1era. ed. Buenos Aires 1997, p. 1-152.

- ROSENBLATT, P. C.; DE MIK, L.; ANDERSON, R. M. Y JOHNSON, P. A. *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Faces*. San Francisco: Jossey-Bass. 1985
- SILICEO, A., CASARES, D. Y GONZALEZ, J. "Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva". México 1999, p. 9-34.

Bibliografía Electrónica

- www.inforevista@laempresafamiliar.com.
- www.gda.itesm.mx/cefam/caso1.html
- www.geocities.com/empresa/familiar
- www.genteygerencia.com/archivos/publicaciones3.htm
- www.laempresafamiliar.com/web/abcdef/definicion40html
- www.monografias.com
- www.producto.com.ve

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para empleados familiares

Universidad Católica Andrés Bello

Título a Obtener: Magister en Gcia de RRHH y RI

Lic. Angela Santoro

Tesis: Liderazgo en Empresas Familiares

Con el propósito de realizar un trabajo investigativo en las empresas familiares dentro del Area Metropolitana de Caracas, se solicita de su ayuda, para que conteste una serie de preguntas que se le presentan a continuación.

- 1.- Nombre de la Empresa: _____
- 2.- Cargo que desempeña: _____
- 3.- Edad: Menos de 25 años _____ Entre 25 y 35 años _____ Entre 35 y 50 años _____ Más de 50 años _____
- 4.- Sexo: F _____ M _____
- 5.- Grado de Instrucción que posee (Nivel Culminado)
 - a) Primaria _____ b) Secundaria _____ c) TSU _____ d) Superior _____ e) Post-Grado _____ f) Otros (indique) _____
- 6.- ¿Cuántos años tiene trabajando para la empresa?:
 - a) menos de 1 año _____ b) entre 1 y 3 _____ c) entre 3 y 5 _____ d) más de 5 años _____
- 7.- Indique su afinidad consanguinea con el dueño-fundador
 - a) familiar Padre _____ b) Hijo _____ c) Hermano _____ d) Primo _____ e) otro (indique) _____
- 8.- En la empresa donde ud. labora, el fundador - dueño es de descendencia:
 - a) venezolana _____ b) española _____ c) italiana _____ d) portuguesa _____ e) otra (indique) _____
- 9.- ¿Cuántas personas que laboran dentro de la organización son familiares del dueño-fundador?
 - a) menos de 2 _____ b) de 2 a 5 _____ c) más de 6 _____
- 10.- Indique qué parentesco consanguíneo, tienen las personas familiares del fundador-dueño que laboran dentro de la empresa (puede marcar más de una opción)
 - a) hijo (s) _____ b) hermanos _____ c) primos _____ d) sobrinos _____ e) otro (indique) _____

11.- ¿Ha trabajado en otras empresas que no sean propiedad de su familia?

a) Si ☐ b) No ☐

12.- ¿Los integrantes de la familia que no laboran dentro de la empresa participan dentro de la organización?

a) Si ☐ b) No ☐

13.- En caso de ser afirmativa ¿Con qué frecuencia?

a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐

14.- Los integrantes de la familia ocupan cargos en su mayoría:

a) gerenciales ☐ b) nivel medio ☐ c) obrero ☐ d) otro (indique) ☐

15.- ¿Quién (es) dirigen la empresa?

a) el dueño-fundador ☐ b) familiares ☐ c) ambos ☐ d) persona externa no familiar ☐ e) otro ☐

16.- ¿Participa ud. en las decisiones directivas?

a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐

17.- Considera ud. que en caso de ser necesario permitiría la compra de un % de las acciones de la empresa a personas ajenas a la familia

a) Si ☐ b) No ☐ En caso de ser afirmativa, indique el % ☐

18.- Ha realizado estudios a nivel superior

a) Si ☐ b) No ☐

19.- En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿Por qué estudió esa carrera?

a) la empresa necesitaba un profesional en esa área ☐ b) le gustaba ☐ c) Otro (indique) ☐

20.- Los cargos directivos son ocupados en su mayoría por:

a) familiares ☐ b) amigos de la familia ☐ c) personal externo no familiar ☐ d) Otro (indique) ☐

21.- ¿El personal participa de manera indirecta en las decisiones directivas?

a) Si ☐ b) No ☐

22.- ¿Con qué frecuencia?

a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐

23.- ¿Se dictan talleres de capacitación y actualización a todo el personal de la empresa?

a) Si ☐ No ☐

24.- ¿Con qué frecuencia?

a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐

25.- ¿Cómo es la comunicación entre los directivos y los empleados?

a) muy buena ☐ b) buena ☐ c) regular ☐ d) nula ☐

26.- Las funciones del personal están:

a) bien definidas ☐ b) más o menos definidas ☐ c) no están definidas ☐

27.- ¿El personal de la empresa conoce los objetivos de la misma?:

a) muy bien ☐ b) bien ☐ c) más o menos ☐ d) no los conoce ☐

28.- El personal de la empresa realiza sus tareas diarias porque:

a) lo motiva el objetivo de la empresa ☐ b) es su trabajo ☐
c) llena sus expectativas ☐ d) es parte de su aprendizaje ☐

29.- Considera ud. Que los valores y principios del fundador se han mantenido en las siguientes generaciones

a) Si ☐ No ☐

30.- ¿Las políticas de la empresa son aplicadas por igual a todo el personal pertenezca o no a la familia?

a) Si ☐ No ☐

31.- ¿Dentro de la empresa trabajan personas ajenas a la familia, pero que entre ellos tengan afinidad consanguínea?

a) Si ☐ No ☐

32.- La empresa contrata personal mediante:

a) una empresa de personal ☐ b) tiene su propio dpto de RRHH ☐ c) por conocidos ☐
e) otro ☐
d) anuncio de periódico ☐ (indique) ☐

33.- ¿La empresa tiene un manual de normas y procedimientos?

a) Si ☐ No ☐

34.- ¿Percibe un reconocimiento social de los empresarios familiares? (ejm. recibe algún reconocimiento o mérito verbal por la labor realizada)

a) Si ____ b) No ____

35.- ¿Cuál ha sido el mayor atractivo de la empresa para su carrera profesional?

a) crecimiento profesional ____ b) oportunidad de obtener un cargo de dirección ____
 c) no existe ningún atractivo ____ d) otro ____
 (indique) _____

36.- En caso de retiro del fundador, ¿Quién o quienes cree ud. que ocuparían él o los cargos de dirección?

a) los hijos ____ b) el (la) conyugue ____ c) hermanos del fundador ____
 d) personal ajeno a la familia ____ e) otro ____
 (indique) _____

37.- ¿Se realizan reuniones para la planificación estratégica?

a) Si ____ b) No ____

38.- ¿Con qué frecuencia?

a) siempre ____ b) frecuentemente ____ c) pocas veces ____ d) nunca ____

39.- ¿Considera que su salario está acorde con el mercado laboral, en iguales condiciones?

a) Si ____ b) No ____

40.- ¿Considera ud. que hay empleados familiares que no cumplen con el perfil del puesto que ocupan?

a) todos cumplen ____ b) en su mayoría cumplen ____ c) solo algunos ____ d) ninguno cumple ____

41.- ¿Considera ud. que la empresa o los directivos son resistentes a los constantes cambios que exige el entorno?

a) siempre ____ b) frecuentemente ____ c) pocas veces ____ d) nunca ____

42.- ¿Considera ud. que existe doble dirección dentro de la organización?

a) siempre ____ b) frecuentemente ____ c) pocas veces ____ d) nunca ____

43.- ¿Se recompensa a los empleados por su labor?

a) siempre ____ b) frecuentemente ____ c) pocas veces ____ d) nunca ____

44.- ¿De qué manera se recompensa a los empleados?

a) verbalmente ____ b) con bonificaciones monetarias ____ c) cursos ____
 d) todas las anteriores ____ e) otra ____
 (indique) _____

45.- A la hora de exigir y premiar, ¿tiene criterios comunes para todos?

a) siempre ___ b) frecuentemente ___ c) pocas veces ___ d) nunca ___

46.- ¿Cuándo no cumple con las tareas u objetivos propuestos, su jefe lo castiga o amonesta?

a) siempre ___ b) frecuentemente ___ c) pocas veces ___ d) nunca ___

47.- ¿Cuándo cumple con éxito las tareas u objetivos propuestos, su jefe lo recompensa?

a) siempre ___ b) frecuentemente ___ c) pocas veces ___ d) nunca ___

48.- Frecuentemente sigue las órdenes de su jefe, porque:

a) trata de imitarlo ___ b) ud. carece de ciertos conocimientos que él tiene ___
c) otorga una recompensa ___ d) jefe es jefe ___ e) Otro (indique) ___

49.- ¿Su jefe le da a ud. la opción de seguirle o no en sus decisiones?

a) siempre ___ b) frecuentemente ___ c) pocas veces ___ d) nunca ___

50.- ¿Cree ud. que se busca un consenso entre todos los directivos para tomar una decisión?

a) siempre ___ b) frecuentemente ___ c) pocas veces ___ d) nunca ___

51.- ¿Cree ud. que los directivos toman las decisiones en base a las tareas que se realizan diariamente?

a) siempre ___ b) frecuentemente ___ c) pocas veces ___ d) nunca ___

52.- ¿Sabe cuales son los objetivos a cumplir a largo plazo?

a) siempre ___ b) frecuentemente ___ c) pocas veces ___ d) nunca ___

53.- ¿Cree ud. que se trabaja bajo presión dentro de la organización?

a) siempre ___ b) frecuentemente ___ c) pocas veces ___ d) nunca ___

54.- ¿Cree ud. que trabaja bajo presión porque:

a) se desconocen los objetivos a cumplir ___ b) no están bien definidas las funciones ___
c) no están bien definidas las tareas ___ d) el trabajo lo exige ___ e) otro (indique) _____

55.- ¿Usualmente se resuelven problemas urgentes?

a) siempre ___ b) frecuentemente ___ c) pocas veces ___ d) nunca ___

56.- ¿Considera ud. que cada vez que se toma una decisión dentro de la organización, ésta se apega a las normas y procedimientos establecidos?

a) siempre ___ b) frecuentemente ___ c) pocas veces ___ d) nunca ___

57.- ¿Cree ud. que el personal directivo es flexible cuando tiene que tomar una decisión?

a) siempre ___ b) frecuentemente ___ c) pocas veces ___ d) nunca ___

58.- ¿Cree que el liderazgo dentro de la organización está basada en?

a) dar órdenes ___ b) dar total libertad a los subordinados ___
c) otorgar cierta participación de sus subordinados ___ d) otro (indique) ___

59.- Comparado con el trabajo de sus colegas de otras empresas en puestos similares, su trabajo es:

a) más exigente ___ b) igual de exigente ___ c) menos exigente ___

60.- Suponiendo igualdad de condiciones en empleos similares, comparado con el mercado laboral los beneficios que ud. percibe son:

a) superiores ___ b) iguales ___ c) menores ___

Anexo 2. Encuesta para empleados no familiares

Universidad Católica Andrés Bello
Título a Obtener: Magister en Gcia de RRHH y RI
Lic. Angela Santoro
Tesis: Liderazgo en Empresas Familiares

Tipo
E

Con el propósito de realizar un trabajo investigativo en las empresas familiares dentro del Área Metropolitana de Caracas, se solicita de su ayuda, para que conteste una serie de preguntas que se le presentan a continuación.

- 1.- Nombre de la Empresa: _____
- 2.- Cargo que desempeña: _____
- 3.- Edad: Menos de 25 años Entre 25 y 35 años Entre 35 y 50 años Más de 50 años
- 4.- Sexo: F M
- 5.- Grado de Instrucción que posee (Nivel Culminado)
- a) Primaria b) Secundaria c) TSU d) Superior e) Post-Grado f) Otros (indique) _____
- 6.- ¿Cuántos años tiene trabajando para la empresa?:
- a) menos de 1 año b) entre 1 y 3 c) entre 3 y 5 d) más de 5 años
- 7.- ¿Comenzó a trabajar en la empresa, a través de una persona que labore en ella?, indique su afinidad
- a) familiar b) amigo c) compañero de trabajo d) no conocía e) otro (indique) _____
- 8.- En la empresa donde ud. labora, el fundador - dueño es de descendencia:
- a) venezolana b) española c) italiana d) portuguesa e) otra (indique) _____
- 9.- ¿Cuántas personas que laboran dentro de la organización son familiares del dueño-fundador?
- a) menos de 2 b) de 2 a 5 c) más de 6
- 10.- Indique qué parentesco consanguíneo, tienen las personas familiares del fundador-dueño que laboran dentro de la empresa (puede marcar más de una opción)
- a) hijo (s) b) hermanos c) primos d) sobrinos e) otro (indique) _____
- 11.- ¿Los integrantes de la familia que no laboran dentro de la empresa participan dentro de la organización?
- a) Si b) No

12.- En caso de ser afirmativa ¿Con qué frecuencia?

a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐

13.- Los integrantes de la familia ocupan cargos en su mayoría:

a) gerenciales ☐ b) nivel medio ☐ c) obrero ☐ d) otro (indique) ☐

14.- ¿Quién (es) dirigen la empresa?

a) el dueño-fundador ☐ b) familiares ☐ c) ambos ☐ d) persona externa no familiar ☐ e) otro ☐

15.- ¿Considera ud. que los familiares del dueño fundador que no laboran dentro de la organización participan en las decisiones directivas?

a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐

16.- ¿Siente ud. que es tomado en cuenta para las decisiones que se toman dentro de la empresa?

a) Si ☐ b) No ☐

17.- En caso de ser afirmativa, ¿con qué frecuencia?

a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐

18.- Los cargos directivos son ocupados en su mayoría por:

a) familiares ☐ b) amigos de la familia ☐ c) personal externo no familiar ☐ d) Otro (indique) ☐

19.- ¿El personal participa de manera indirecta en las decisiones directivas?

a) Si ☐ b) No ☐

20.- ¿Con qué frecuencia?

a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐

21.- ¿Se dictan talleres de capacitación y actualización a todo el personal de la empresa?

a) Si ☐ b) No ☐

22.- ¿Con qué frecuencia?

a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐

23.- ¿Cómo es la comunicación entre los directivos y los empleados?

- a) muy buena ☐ b) buena ☐ c) regular ☐ d) nula ☐

24.- Las funciones del personal están:

- a) bien definidas ☐ b) más o menos definidas ☐ c) no están definidas ☐

25.- Los objetivos de la empresa los conoce:

- a) muy bien ☐ b) bien ☐ c) más o menos ☐ d) no los conoce ☐

26.- Ud. realiza sus tareas diarias porque:

- a) lo motiva el objetivo de la empresa ☐ b) es su trabajo ☐
c) llena sus expectativas ☐ d) es parte de su aprendizaje ☐

27.- ¿Cree ud. que los valores familiares del fundador prevalecen en la cultura de la empresa?

- a) Si ☐ No ☐

28.- ¿En qué nivel?

- a) muy alto ☐ b) alto ☐ c) medio ☐ d) bajo ☐

29.- ¿Las políticas de la empresa son aplicadas por igual a todo el personal pertenezca o no a la familia?

- a) Si ☐ No ☐

30.- ¿Dentro de la empresa trabajan personas ajenas a la familia, pero que entre ellos tengan afinidad consanguinea?

- a) Si ☐ No ☐

31.- La empresa contrata personal mediante:

- a) una empresa de personal ☐ b) tiene su propio dpto de RRHH ☐ c) por conocidos ☐
d) anuncio de periódico ☐ e) otro (indique) ☐

32.- ¿La empresa tiene un manual de normas y procedimientos?

- a) Si ☐ No ☐

33.- ¿El trabajo que ud. realiza le permite?

- a) crecer profesionalmente ☐ b) oportunidad de obtener un cargo de dirección ☐ c) obtener un salario ☐
d) no existe ningún atractivo ☐ e) otro (indique) ☐

34.- En caso de retiro del fundador, Quién o quienes cree ud. que ocuparían él o los cargos de dirección?

- a) los hijos ☐ b) el (la) ☐ c) hermanos del ☐
 d) personal ajeno a la familia ☐ e) otro ☐ fundador ☐
 (indique) ☐

35.- ¿Se realizan reuniones para la planificación estratégica?

- a) Si ☐ b) No ☐
 c) ☐

36.- ¿Con qué frecuencia?

- a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐

37.- Considera que su salario, en iguales condiciones, es:

- a) mayor al del mercado ☐ b) igual que del ☐ c) más ☐
 mercado ☐ bajo ☐

38.- Considera ud que los empleados familiares en igualdad de condiciones, obtienen un salario

- a) mayor al del mercado ☐ b) igual que del ☐ c) más ☐ d) no ☐
 mercado ☐ bajo ☐ sabe ☐

39.- ¿Considera ud. que los empleados familiares que no cumplen con el perfil del puesto que ocupan?

- a) todos cumplen ☐ b) en su mayoría ☐ c) solo ☐ d) ninguno ☐
 cumplen ☐ algunos ☐ cumple ☐

40.- ¿Cómo se muestran los directivos familiares ante los constantes cambios que exige el entorno?

- a) resistentes ☐ b) se adaptan pocas veces ☐ c) constantemente se ☐ d) son ☐
 adaptan ☐ indiferentes ☐

41.- ¿Considera ud. que existe doble dirección dentro de la organización?

- a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐

42.- ¿Considera ud. que tiene más de un jefe?

- a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐

43.- ¿Se recompensa a los empleados por su labor?

- a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐

44.- ¿De qué manera se recompensa a los empleados?

- a) verbalmente ☐ b) con bonificaciones monetarias ☐ c) cursos ☐
 d) todas las anteriores ☐ e) no se recompensa ☐ e) otra (indique) ☐

- 45.- A la hora de exigir y premiar, ¿tiene criterios comunes para todos?
 a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐
- 46.- ¿Cuándo no cumple con las tareas u objetivos propuestos, su jefe lo castiga o amonesta?
 a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐
- 47.- ¿Cuándo cumple con éxito las tareas u objetivos propuestos, su jefe lo recompensa?
 a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐
- 48.- Frecuentemente sigue las órdenes de su jefe, porque:
 a) trata de imitarlo ☐ b) ud. carece de ciertos conocimientos que él tiene ☐
 c) otorga una recompensa ☐ d) jefe es ☐ e) Otro (indique) ☐
- 49.- ¿Su jefe le da a ud. la opción de seguirle o no en sus decisiones?
 a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐
- 50.- ¿Cree ud. que se busca un consenso entre todos los directivos para tomar una decisión?
 a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐ e) no sabe ☐
- 51.- ¿Cree ud. que los directivos toman las decisiones en base a las tareas que se realizan diariamente?
 a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐ e) no sabe ☐
- 52.- ¿Sabe cuales son los objetivos a cumplir a largo plazo?
 a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐
- 53.- ¿Cree ud. que se trabaja bajo presión dentro de la organización?
 a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐
- 54.- ¿Cree ud. que trabaja bajo presión porque:
 a) se desconocen los objetivos a cumplir ☐ b) no están bien definidas las funciones ☐
 c) no están bien definidas las tareas ☐ d) el trabajo lo exige ☐ e) otro (indique) ☐
- 55.- ¿Usualmente se resuelven problemas urgentes?
 a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐
- 56.- ¿Considera ud. que cada vez que se toma una decisión dentro de la organización, ésta se apega a las normas y procedimientos establecidos?
 a) siempre ☐ b) frecuentemente ☐ c) pocas veces ☐ d) nunca ☐ e) no sabe ☐

57.- ¿Cree ud. que el personal directivo es flexible cuando tiene que tomar una decisión?

a) siempre b) frecuentemente c) pocas veces d) nunca

58.- ¿Cree que el liderazgo dentro de la organización está basada en?

a) dar órdenes ____ subordinados

c) otorgar cierta participación de sus subordinados

b) dar total libertad a los

d) otro ____ (indique) _____

59.- Comparado con el trabajo de sus colegas de otras empresas en puestos similares, su trabajo es:

a) más exigente b) igual de exigente c) menos exigente e) no sabe

Anexo 3. Plataforma de Enlace

Empleados Familiares	Empleados No Familiares		
3,4,5	3,4,5	Datos Personales	CULTURA ORGANIZACIONAL
1,2,6,7,33	1,2,6,7,11,35	Datos Laborales	
9,10.	9,10.	Nivel Generacional	
8,11,12,13,14,15,27,28,39	8,12,13,14,15,17,17-a,18,19,29,34,40,60	Valores Familiares dentro de la organización (Características)	
18,21,22,23,24,25,26,29,30,31,32,34,35,36,37,38,41,59	20,23,24,25,26,27,28,30,31,32,33,36,37,38,39,42,59	Datos referentes a la organización (Cultura Organizacional)	
16,17,19,20	16,21,22	Liderazgo Participativo	ESTILOS DE LIDERAZGO
21,22,52	23,24,52	Liderazgo Capacitador	
23,57	25,57	Liderazgo Afiliativo	
16,17,19,20,24,25,26,35,36,49,52	21,22,26,27,28,37,38,49,52	Liderazgo Orientativo	
19,20,48,49,58	21,22,48,49,58	Liderazgo Coercitivo	
27,28	29	Liderazgo Imitativo	
11,12,15,16,17,19,20,41,50	12,16,21,22,37,38,42,50	Directivo Político	ESTILOS DE DIRECCIÓN
25,26,51,52,53,54,55	27,28,37,51,52,53,54,55	Directivo Rutinario	
56,58	56,58	Directivo Burocrático	
25,26,43,44,45,46,47	27,28,43,44,45,46,47	Directivo Comprometido	
40,41,57	41,42,57	Directivo Emprendedor	

Anexo 4. Preguntas Entrevistas Dueño-Fundador:

1. Empresa
2. Cargo
3. Grado de Instrucción
4. Edad
5. Sexo
6. Años de fundada la empresa
7. Al constituirse la empresa, fue autofinanciada?, o se obtuvo el financiamiento en alguna institución bancaria? (a)autofinanciamiento, b) institución bancaria, c) otro (indique cuál)
8. Posee otras tiendas, sucursales o locales familiares?
9. Es su primer negocio familiar?
10. A qué edad comenzó en su 1er trabajo?, en qué área se desempeñaba?
11. A qué edad abrió su primer negocio? ¿era familiar? En caso de ser positiva la respuesta, tenía algún socio?, qué afinidad consanguínea?
12. Ha recibido ayuda externa para realizar alguna expansión?
13. Quienes componen la familia empresaria?
14. Son parte de la organización interna los integrantes de su familia?
15. Quienes dirigen la empresa?
16. Más de un familiar dirige la empresa? en qué %
17. Hay participación de la familia ante las decisiones directivas, es directa o indirecta?
18. Se ha pensado en permitir la compra de un % de las acciones a personas ajenas a la flia. En caso de ser positiva la respuesta indique el %.
19. Sus hijos han estudiado alguna carrera?
20. Si existiera la posibilidad de contratar a un profesional preparado para los cargos de dirección ajeno a la familia, ¿lo contrataría?, o ¿contrataría a un familiar aunque no esté preparado para asumir el cargo?
21. Toma en cuenta las opiniones del personal, otorgándole la opción a

- participar en las decisiones?
22. Se dictan talleres de capacitación y actualización a todo el personal de la empresa?
23. Cree ud. que como jefe entrena y/o forma a sus empleados?
24. Considera ud. que existe una buena comunicación entre los directivos y los empleados?
25. Considera ud. que el personal de la organización tiene bien definidas sus funciones, roles y tareas?
26. Considera ud. que el personal conoce cuál es la misión y visión de la empresa?
27. Considera ud. que el personal conoce el objetivo a que se quiere llegar?
28. El personal de la empresa realiza sus tareas diarias porque a) lo motiva el objetivo de la empresa, b) es su trabajo, c) llena sus expectativas, d) es parte su aprendizaje.
29. Considera ud. que los valores y principios del fundador se han mantenido en las siguientes generaciones? (aplica solo para 2das. Generaciones)
30. Existen políticas de flexibilidad para todos sus empleados? (por ejemplo: otorgar ausencias cortas) o hay preferencia para los empleados familiares?
31. Contrataría a personal ajeno a la familia pero que entre ellos tengan afinidad consanguínea?
32. A la hora de contratar personal, lo hace mediante: a) una empresa de personal, b) tiene su propio departamento de RRHH, c) por conocidos, d) mediante anuncio de periódicos, e) Otro _____
33. Podrían llegar personas externas a la familia a asumir el control de la empresa?
34. Ha establecido normas para el funcionamiento actual y futuro de la empresa?
35. ¿Qué desafíos o desventajas cree ud. que tiene la empresa familiar?
36. ¿Qué ventajas destaca en la empresa familiar?
37. ¿Brevemente compare la empresa tradicional con la familiar en esta

época de crisis?

38. ¿Cómo está organizada la empresa actualmente?
39. ¿Qué pasaría en caso de retiro del fundador? ¿Quién o quienes ocuparían el o los cargos de dirección?
40. ¿Se realizan reuniones continuas para la planificación estratégica?
41. ¿Ha tenido experiencia laboral en otra empresa que no sea la familiar?
42. Se ha visto en la obligación de despedir algún miembro de la familia?
43. Considera ud. que hay empleados familiares que no cumplen con las características del puesto que están ocupando? En qué porcentaje?
44. Con los constantes cambios que exige el entorno, como combate ud. el cambio, se adapta o sencillamente no le afecta?
45. ¿Considera ud. que existe doble dirección dentro de la organización?
46. Planifica y dedica tiempo a su propia formación, de qué manera?
47. Es exigente pero luego sabe recompensar los esfuerzos correctos
48. Tiene criterios comunes para todos a la hora de exigir y premiar?

PREGUNTAS DE LIDERAZGO Y DIRECCIÓN

49. ¿Que tipo de poder ejerce para que se cumplan los objetivos o tareas propuestas?
50. ¿Cuándo un subordinado no acepta sus órdenes para realizar una tarea que se debe realizar, qué hace? a) lo castiga, b) escucha sus razones, c) deja que haga lo que quiera, d) Otra: _____
51. Cree que sus subordinados lo siguen porque: a) tratan de imitarlo , b) ud. tiene mayor conocimiento que ellos, c) porque les otorga una recompensa, d) Otros: _____
52. ¿Le da ud. la opción a su subordinado de seguirle o no en sus decisiones? a) siempre, b) frecuentemente, c) solo a veces, d) nunca
53. Usualmente busca consenso entre los demás directivos para tomar una decisión? a) siempre, b) frecuentemente, c) solo a veces, d) nunca

54. ¿Cada vez que tome la decisión para realizar un cambio busca el consenso entre los demás directivos? a) siempre, b) frecuentemente, c) solo a veces, d) nunca
55. Cree ud. que toma las decisiones en base a las tareas diarias a) siempre, b) frecuentemente, c) solo a veces, d) nunca
56. Constantemente pide a sus subordinados que trabajen bajo presión a) siempre, b) frecuentemente, c) solo a veces, d) nunca
57. Cree ud. que sus subordinados trabajan bajo presión porque: a) desconocen los objetivos a cumplir, b) no tienen claras las funciones, c) desconocen cuales son sus tareas, d) Otro.
58. Usualmente se resuelven problemas urgentes a) siempre, b) frecuentemente, c) solo a veces, d) nunca
59. Cada vez que toma una decisión se apega a las normas y procedimientos establecidos a) siempre, b) frecuentemente, c) solo a veces, d) nunca
60. ¿Es flexible cuando tiene que tomar una decisión? a) siempre, b) frecuentemente, c) solo a veces, d) nunca
61. ¿Le es fácil detectar las oportunidades? a) siempre, b) frecuentemente, c) solo a veces, d) nunca
62. ¿Cuando detecta una oportunidad, se le hace fácil ponerla en práctica? a) siempre, b) frecuentemente, c) solo a veces, d) nunca
63. Cree que su dirección usualmente está basada en: a) dar órdenes, b) dar total libertad a los subordinados, c) otorgar cierta participación de sus subordinados, d) Otros
64. Da libertad a sus subordinados a participar en las decisiones, siempre que estas conlleven al objetivo final: a) siempre, b) frecuentemente, c) solo a veces, d) nunca
65. Deja claro cuales son los objetivos a largo plazo que se deben cumplir: a) siempre, b) frecuentemente, c) solo a veces, d) nunca
66. ¿De qué manera lo hace?

67. Cree ud. (en caso de 2da. Generación) que utiliza la misma forma de dirigir que su antecesor? Por qué?
68. Evita el conflicto a la hora de tomar decisiones, aún cuando este conflicto ayude a confrontar diferentes puntos de vista e ideas? a) siempre, b) frecuentemente, c) solo a veces, d) nunca

Anexo 5. Respuestas Entrevistas Dueño-Fundador:

Item	Empresas				
1	Alta Resolución	GM Novelty	Contasa 1	Contasa 2	Sopofice
2	Presidente	Director-Gerente	Director-Gerente	Director-Gerente	Presidente
3	Bachiller	Universitario	Universitario	Universitario	Universitario
4	67 años	63 años	68 años	75 años	60 años
5	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino	Femenino
6	8 años	6 años	51 años	51 años	30 años
7	Autofinanciada	Autofinanciada	Autofinanciada	Autofinanciada	Autofinanciada y Préstamo de Seguro
8	Sí	No	Sí	No	No
9	No	No	No	Sí	Sí
10	A los 18 (Carpintero)	A los 20 (profesora)	A los 18 Office Boy	A los 38 Administradora/Contadora	A los 15 años Secretaria
11		En 1975 (Asesores aduaneros), socio cónyugue	En 1975 (Asesores Aduaneros) Cónyugue	No, sólo Contasa. Padre e Hijos	30 años, Sopofice. Tenía socio no familiar
12	No	No	Sí, Flia. Tamayo.	Sí, Flia. Tamayo	No
13	Padre-Propietario/Gestión. Madre-Propietaria, Hijo - Propietario/Gestión	Padre- Propietario, Madre-Propietaria/Gestión, Hijo-Gestión	Flia González 10% acciones 3 Hijos-Propiedad y Gestión. 1Hijo-Propiedad. Flia. Tamayo 90% acciones Sólo Propietarios.	Flia González 10% acciones 3 Hijos-Propiedad y Gestión. 1Hijo-Propiedad. Flia. Tamayo 90% acciones Sólo Propietarios.	Mis Hijos y yo
14	Sí, Hijo	Sí, Hijo	Sí, Hermanos	Sí, Hermanos	Sí, Hijo
15	Padre-Hijo	Madre-Hijo	Hermanos	Hermanos	Madre e Hijos
16	Sí 50% c/u	Sí 50% c/u	Sí en partes iguales	Sí 33% c/u	Sí, 80% Madre, 20% Hijo
17	No	No	Sí	Sí	No hay participación
18	No	No	Sí, de hecho se realizó	Sí	No, no quiero socio.
19	Sí, diseño gráfico	Sí, Arquitectura, Ingeniería Electrónica, Administración, y Publicidad y Mercadeo	Sí, Arquitectura, Ingeniería Electrónica, Administración, y Publicidad y Mercadeo	No tiene hijos	Sí, Administración y Medicina
20	Sí, La mayoría de los cargos gerenciales son ocupados por personal ajeno a la familia. No contrataría a familiar no capacitado	Sí. No contrataría personal no capacitado.	Sí, aunque existió la contratación a personal familiar no capacitado que se despidió. La mayoría del personal, es personal con una antigüedad de más de 15 años.	Sí.	Sí contrataría personal externo preparado, y no contrataría persona familiar no preparado.

Item	Empresas				
1	Alta Resolución	GM Novelty	Contasa 1	Contasa 2	Sopofice
21	Sí, frecuentemente.	No es necesario	Sí, siempre	Sí, siempre	No
22	No	No	Sí, frecuentemente	Sí	No, solo se ha hecho con el personal familiar. Mi Hijo.
23	Sí, de cierta manera, y en la medida en que sea necesario	Sí, constantemente se está guiando al personal para la realización de un buen desempeño, como se desea.	Sí	Sí	Sí, mucho.
24	Sí, muy buena	Sí, muy buena	Sí, muy buena	Sí, muy buena	Sí
25	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
26	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
27	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
28	d) parte del aprendizaje	d) parte del aprendizaje	d) parte del aprendizaje	d) parte del aprendizaje	c) llena sus expectativas
29	No aplica	No Aplica	Sí,	Sí, bastante	No aplica
30	Sí, siempre que se revise cada caso	Sí	Sí	Sí, muchas veces demasiado flexible.	Sí, no hay preferencias
31	Sí, se ha hecho	No	Sí, se ha hecho	Sí, se ha hecho	No
32	Conocidos ó Empresa de Personal	Anuncios de Prensa ó Conocidos	Conocidos, Anuncio de Prensa	Conocidos, Anuncio de Prensa, Empresa de Personal	Somos una empresa de selección de personal, utilizamos todos los medios posibles
33	Sí, solo en caso necesario	No	Sí	Sí, es nuestro caso	No
34	Sí	Sí	Sí	Sí	No
35	La continuidad	Desventaja: Existe un riesgo mayor, ya que hay compromiso de toda la familia. Desafío: Dar ejemplo, para dejar la empresa a sus hijos	La continuidad	Ninguno.	Los problemas familiares se llevan al trabajo
36	Compromiso, y confianza.	La confianza	La confianza	Afinidad en desarrollo de la dirección	Los ingresos son para la familia, hay mayor compromiso, menor burocracia, mayor rapidez al solucionar los problemas. Se mantienen los valores y creencias familiares

Item	Empresas				
	Alta Resolución	GM Novelty	Contasa 1	Contasa 2	Sopofice
37	Empresa tradicional, generalmente son transnacionales, con mucha burocracia. La empresa familiar, está más expuesta en esta época de crisis, sin embargo, existe mayor compromiso y unión, por ser familia	Empresa tradicional es más rígida, la Familiar es más flexible.	Empresa tradicional menos flexible que la familiar	La empresa tradicional generalmente no tiene el compromiso que tiene la empresa familiar.	En la empresa tradicional hay mayor rigidez que en la familiar.
38	Padre-Presidente. Madre-Vicepresidente. Hijo-Gerente General. Luego existen 4 gerentes que no pertenecen a la familia, ni tienen acciones en la empresa, 2 en cargo supervisorio, 12 asistentes, y 14 obreros	Madre- Director Gerente, Hijo-Administrador, 2 asistentes administrativos, 1 secretaria, 1 almacenista, 24 promotores (personal temporal)	3 Hermanos: Directores-Gerentes, 8 Supervisores, 40 aprox. Asistentes	4 Hermanos: Directores-Gerentes, 8 Supervisores, 40 aprox. Asistentes	Presidente-Madre, Administrador-Hijo, 3 Asistentes, 1 Obrero y 2 Consultores externos
39	Hijo	Lo que acordaran los hijos, por la herencia	No se tiene previsto, ya que ninguno de los hijos trabaja en la empresa	Se ha discutido, pero no se ha llegado a ninguna conclusión	Mi hijo
40	Sí, frecuentemente.	Sí, siempre	Sí, frecuentemente	Sí, frecuentemente	No
41	Sí	Sí	Sí	No	Sí 15 años en IBM
42	No	No	Sí	Sí, por disputa familiar, y por hurto	No.
43	No	No	No	No	Sí 30%
44	Siempre me adapto	Siempre me adapto	Me adapto, solo cuando es necesario	Me adapto.	Me adapto
45	No	Algunas Veces	Algunas Veces	No	No
46	Sí, internet, adaptación a nuevas tecnologías	Sí, internet	No	Sí, cursos de actualización	Sí, cursos, talleres, carrera universitaria
47	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
48	Sí	No Aplica	Sí	Sí	Sí

Item	Empresas				
1	Alta Resolución	GM Novelty	Contasa 1	Contasa 2	Sopofice
49	Responsabilidad, Carácter, y Cierta Flexibilidad cuando es necesario.	Carácter y disciplina	Carácter y compromiso	Disciplina y Responsabilidad	Dar órdenes, motivación, aprendizaje
50	b)	b)	b)	b)	b) Si lo amerita escucho sus razones. Depende del grado de urgencia e importancia de la orden. Mientras más urgente e importante sea, menos razones escucho.
51	b)	Tratan de aprender, las personas que no tienen interés en realizar el trabajo, sencillamente yo pierdo el interés de enseñarles	b)	b)	c) porque les pago
52	c)	No aplica, trabajo asistencial	c)	c)	c)
53	b)	a)	b)	b)	c)
54	b)	a)	b)	b)	d)
55	a)	a)	b)	b)	a)
56	El trabajo lo amerita	c) cuando es necesario	b) cuando se necesita	b)	d)
57	Porque el trabajo así lo exige	No aplica	Por la naturaleza del trabajo	Por la naturaleza del trabajo	El trabajo no amerita trabajar bajo presión
58	b)	a)	a)	a) muchas veces urgentes pero no importantes	a)
59	b)	a)	c)	b)	d)
60	a)	a)	a)	a)	a)
61	a)	a)	b)	b)	b)
62	a)	a)	b)	b)	b)
63	c)	c)	c)	a) y c)	c)
64	c)	No aplica	c)	c)	c)
65	b)	a)	b)	b)	c)
66	Demostrándole al personal las tareas a llevar a cabo para lograr el objetivo	Explicando los objetivos, deseos y metas	Diciendo lo que se quiere lograr.	Explicando al personal lo que se quiere lograr, si se realizan con éxito todas las tareas que se requieren	Explicándole a los empleados lo que se busca, cómo hacerlo, y dándole recordatorios

Item	Empresas				
1	Alta Resolución	GM Novelty	Contasa 1	Contasa 2	Sopofice
67	No aplica	No aplica	Sí, por los valores	Sí, por los valores, cultura, y la unión que existe de la familia.	No aplica
68	No, el conflicto debe ser evitado, sólo cuando este no tenga razón de ser. Pero muchas veces es necesario el conflicto para resolver problemas	d)	b)	a)	d) El conflicto muchas veces es necesario para solucionar problemas, si no hay conflicto es porque hay problema.

Item	Empresas				
1	Metalmecánica Limocito	Calzados Loblan	Turbo Motriz Los Gallos	Inv. Alba Pizarro 1	Inv. Alba Pizarro 2
2	Gerente de Proyectos	Gerente General de Ventas y Distribución	Director	Administradora	Presidente
3	T.S.U. (Técnico constructor)	T.S.U.	Secundaria	Universitario	Técnico
4	68 años	67 años	60 años	48 años	52 años
5	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino	Masculino
6	40 años	46 años	15 años	6 años	6 años
7	Capital de 4 socios y crédito bancario	Autofinanciada con capital de inversión de 3 socios	Autofinanciamiento	Autofinanciamiento, empresa familiar anterior, fundada en 1987	Autofinanciamiento
8	No	No	No	Samán Real, conforme parte de la junta directiva, es de mis hijos	Samán Real

Item	Empresas				
9	Sí	No	No	No, en 1987 mi esposo y yo abrimos un negocio con la misma actividad económica que realizamos ahora. La tuvimos que cerrar por problemas que tuvimos con una factura que falsificó una empresa	No
10	24 años	20 años, empresa petrolera, en la parte de comercialización	14 años ayudando a un hermano en una fuente de soda	17 años, empresa de telefonía de Chile	Empresa familiar como contador, 20 años
11	28 años	21 años, esta empresa	19 años, sí era familiar, tenía por socio a mi hermano	Sí	No, 1982 empresa con padre
12	Sí, crédito bancario	Sí, crédito bancario	No	Sí préstamos bancario	Sí préstamos bancario
13	Padres e Hijos	Padres e Hijos	Mi hijo y yo	Esposos	Esposos
14	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí préstamos bancario
15	Los 4 socios	Los 3 socios	Yo	Esposos	Esposos
16	No	No	No	Administración 50%, Comercialización 50%	Esposa 50%, Esposo 50%
17	No, solo entre socios	No, solo entre socios	Sí, directamente	No	No
18	No	No	Sí, un 20%	No, aunque más adelante se podría pensar en permitir la compra, pero con un porcentaje mínimo	No, en caso de ser necesario, solo un pequeño porcentaje
19	Sí	Sí	Sí, Administración de empresas	Sí, abogado y administrador	Sí, abogado y administrador
20	Sí	Sí, se contrataría solo personal calificado	Sí, si fuera necesario y contrataría un personal siempre y cuando tenga la capacidad de aprender	Sí, si está preparado, y no contrataría personal familiar no capacitado	Si, y no contrataría personal familiar no preparado para el cargo

Item	Empresas				
21	Sí	Sí	No	Sí	Sí, ya que vendemos mercancía, y el personal de ventas trata directamente con los clientes, ellos más que nadie saben cuales son sus necesidades
22	Sí	Sí	Sí, en ciertas áreas	Sí, especialmente a la secretaria que lleva 6 años trabajando en la empresa, y se le han otorgado mayores responsabilidades por su desempeño	Sí
23	Sí	Sí	Sí, en ciertas áreas	Sí	Sí
24	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
25	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
26	Sí	Sí	No	Sí, somos pocos	Sí
27	Sí	Sí	No	Sí	Sí
28	b) y d)	a) y b)	c) llena sus expectativas	c) y d)	c) y d)
29	Sí	Sí	No aplica	No aplica	No aplica
30	Sí	Sí	Sí	Sí, en este caso mi esposo es muy justo	Sí
31	Sí	Sí	No	Sí, tenemos el almacenista y su ayudante que son primos	Sí
32	c) y d)	b) y c)	d) mediante anuncio	c) y d)	c) y d)
33	No	Sí, en caso de venta de los socios	No	Sí	Sí
34	Sí	Sí	No	Sí	Sí
35	Ninguno	Ninguna desventaja	Ninguno	Desafío: cuidarla más que nada, Desventaja: las cosas del trabajo se discuten en la casa	Se lleva trabajo para la casa, así como los problemas. Y viceversa
36	Hay mayor atención hacia el personal que labora con nosotros y se descansa entre los socios compartiendo metas y programaciones de trabajos o etapas	Hay mejor control en las políticas de desarrollo de la empresa.	Se le pone más corazón al trabajo	Se produce para todos en la casa	Mayor compromiso. Los ingresos son para todos en la familia

Item	Empresas				
37	Se pueden realizar ajustes que no afectan tanto a los componentes internos de la empresa. Por ejemplo: personal, materiales, equipos	La familiar es más fácil y sencilla de llevar, no incurriendo en desfalcos, ó en menor grado que la tradicional	Creo que no solo piensan en el beneficio individual sino colectivo y del personal	Confianza, es difícil conseguir a alguien	Hay mayor confianza, y menor burocracia dentro de la empresa
38	Está compuesta por 4 gerentes (socios) Gerente de proyectos, administración, planta y producción. Hijos-supervisores asistentes.	Junta Directiva- 3 Socios, Jefes de área-hijos y personal no familiar, personal obrero y empleado	Director-Padre, Gerente General-Hijo, Gerente de Operaciones	Esposo- Presidente, Esposa- Administradora, Hija- Abogado, Secretaria, 1 almacenista, 1 ayudante, y 5 vendedores a destajo.	Esposo- Presidente, Esposa- Administradora, Hija- Abogado, Secretaria, 1 almacenista, 1 ayudante, y 5 vendedores a destajo.
39	Serán ocupados por los hijos de 3 de los socios, que laboran actualmente en la empresa	Hijos que laboran en la empresa	Mi Hijo	Esposa-Hijos	Esposa-Hijos
40	Se hace una reunión cada 15 días	Sí, una vez a la semana	No	Sí, no tan continuas	Sí, poco frecuentes
41	No	Sí	No	Sí, 3 empresas, telefonía, en una empresa de repuestos familiar, y en una empresa de adiestramiento	Sí, en contabilidad con la empresa de mi padre, y luego en varios lugares en el área de ventas
42	No	No	No	No, solo se presentó con un primo que trabajaba como contador externo, y no estaba capacitado, pero afortunadamente estaba lejos y se le dio esta excusa.	No
43	No	No	No	No	No
44	Hay que adaptarse, pues se tienen que canalizar los problemas o inconvenientes surgidos sobre la marcha para llegar a las metas finales y los trabajos	Se adapta implementando nuevas medidas y procedimientos de ventas	Me adapto	Nos adaptamos	Nos adaptamos
45	No	No	No	No, entre mi esposo y yo existe una sola línea, son muchos años conociéndonos que ya sabemos como va a reaccionar cada uno, y por lo general aplico lo que haría mi esposo	No

Item	Empresas				
46	Sí	Sí	No	Actualización, programas de computación, conocimiento de los productos vendidos	Actualización, en tecnología, en los productos comercializados
47	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
48	Sí	Sí	Sí	Sí, en la medida de lo posible, incentivos	Sí
49	No se ejerce poder, entran los trabajos y proyectos y los mismos hay que desarrollarlos y concluirlos	Se crean metas y se cumplen para dar resultados en las ventas	Recompensa Económica	Disciplina, orden y responsabilidad	Disciplina, orden y responsabilidad
50	b)	b)	b) escucho sus razones	No han tenido este problema	No aplica
51	b)	b)	c) porque les otorgo una recompensa	a)	a) y c)
52	a)	a)	d)	No aplica	No aplica
53	a)	a)	d)	a)	a) y c)
54	a)	a)	d)	b)	b)
55	b)	b)	b)	b)	b)
56	c) si no alcanzan los lapsos para la entrega se debe trabajar bajo presión	c) se trabaja por pedidos, se planifica	c)	c) por temporadas	c)
57	No se suele trabajar bajo presión, ya que es una empresa que trabaja en el sector mobiliario nacional y todas las obras poseen fechas de terminación, y suelen cubrir los tiempos de entrega.	no se trabaja bajo presión, solo en caso que surja una orden de compra y ya estén planificadas las entregas, esto fuerza un poco el tiempo de todo el personal	b)	d) por temporadas, mayor flujo de ventas	d) por temporadas, mayor flujo de ventas
58	a)	a)	b)	c)	c)
59	a)	a)	c)	b)	b)
60	a)	a)	c)	a)	a)
61	c)	c)	b)	b)	b)
62	a) y b)	a) y b)	b)	a)	a)
63	c)	c)	a)	c)	c)
64	c)	c)	c)	b)	b)
65	a)	a)	c)	Sí	Sí

Item	Empresas				
66	Sí, planificando entre los socios y a su vez ejecutando y controlando las órdenes de trabajo para dar buenos resultados	Trazando metas y objetivos	Con pequeñas charlas por grupo	Hablándoles	Conversando con ellos
67	No, en esta etapa hay hijos laborando y aportan nuevas ideas ya que estudiaron en épocas más recientes y hay en la actualidad nuevos mecanismos y procedimientos así como técnicas de mercadeo y productividad, que antes no se ponían en práctica en la empresa	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
68	d)	d)	c)	Sí, se trata de evitar para mantener un ambiente armónico	Sí, se trata de evitar para mantener un ambiente armónico