



División de Posgrado

Título del Trabajo:

“Influencia del Estilo Actual del Liderazgo de los propietarios en la Gestión de la Empresa Familiar del Sector Comercial en la Ciudad de Guayaquil caso: (COMEXPORT) una empresa del “Grupo Calderón” Comercio Exterior y Logística Integral en el periodo 2019”

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de Titulación:

Estudio de caso

Programa de Maestría:

Maestría en Administración de Empresas mención en Sostenibilidad en Sectores

Título por obtener:

Magister en Administración de Empresas mención en Sostenibilidad en Sectores

Autor:

Johnson Stive Ron Noboa

Tutor:

Lcda. Natalia Christensen

Guayaquil – Ecuador

2020

Dedicatoria

Este logro está dedicado primero a Dios, quien me concedió el anhelo y la perseverancia para cumplir esta meta profesional, dedicada a mis padres el Sr. Johnson Ron Murillo y la Sra. Isabel Noboa de Ron quienes son el motor de mi vida e inspiración de superación a mis hermanos Alex, Exxon y Jerry Ron Noboa quienes con su motivación y cariño me incentivaron a culminar esta etapa de mi vida con éxito y desde esa fecha hasta ahora han estado conmigo inculcando con consejos, conocimientos, valores y la importancia de poner a Dios siempre en primer lugar.

Johnson Stive Ron Noboa

Agradecimiento

Agradezco a Dios por permitirme cumplir esta meta, a la familia Calderón específicamente la empresa Comexport, a la MGS. Natalia Christensen por transmitir sus valiosos conocimientos y sapiencia en todo el trayecto de este proyecto, a la Universidad ECOTEC, a mis jefes MBA. Viviana Chang, Diego Tumbaco, Msc. Olga Bravo, Lcda. María Miranda y de manera muy especial a la Lcda. Karen Pizarro por su incondicional ayuda.

Johnson Stive Ron Noboa



ANEXO N°16
DIVISIÓN DE POSGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO O ESTUDIO DE CASO TITULADO:

“INFLUENCIA DEL ESTILO ACTUAL DEL LIDERAZGO DE LOS PROPIETARIOS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR DEL SECTOR COMERCIAL EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL CASO: (COMEXPORT) UNA EMPRESA DEL “GRUPO CALDERÓN” COMERCIO EXTERIOR Y LOGÍSTICA INTEGRAL EN EL PERIODO 2019”

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: JOHNSON STIVE RON NOBOA, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 06 de marzo de 2020

TUTOR: MGS. NATALIA CHRISTENSEN



CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

“INFLUENCIA DEL ESTILO ACTUAL DEL LIDERAZGO DE LOS PROPIETARIOS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR DEL SECTOR COMERCIAL EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL CASO: (COMEXPORT) UNA EMPRESA DEL “GRUPO CALDERÓN” COMERCIO EXTERIOR Y LOGÍSTICA INTEGRAL EN EL PERIODO 2019”

, FUE REVISADO, SIENDO SU CONTENIDO ORIGINAL EN SU TOTALIDAD, ASÍ COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUERIMIENTOS QUE SE DICTAN EN LA GUÍA DE ELABORACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN, POR LO QUE SE AUTORIZA A: JOHNSON STIVE RON NOBOA QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 05 de febrero de 2020

TUTOR: MGS. NATALIA CHRISTENSEN



**TRABAJO DE TITULACIÓN
DIVISIÓN DE POSGRADO
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS**

Habiendo sido nombrado Natalia Christensen tutor del trabajo de titulación “Influencia del Estilo Actual del Liderazgo de los propietarios en la Gestión de la Empresa Familiar del Sector Comercial en la Ciudad de Guayaquil caso: (COMEXPORT) una empresa del “Grupo Calderón” Comercio Exterior y Logística Integral en el periodo 2019”, elaborado por Johnson Stive Ron Noboa, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad en Sectores.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias_5%_ mismo que se puede verificar en el siguiente link: (<https://secure.orkund.com/view/61590807-802993-881545>).

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

U R K U N D

Urkund Analysis Result

Analysed Document: JONHSON RON NOBOA.docx (D63488868)
Submitted: 2/5/2020 7:47:00 PM
Submitted By: \${Xml.Encode(Model.Document.Submitter.Email)}
Significance: 5 %

Sources included in the report:

3_CCICAF_paper_49.pdf (D58677080)
empresas familiares.pdf (D47837482)
OLIVERA LOZANO MARLENY ENMA.doc (D40165257)
Motivación Y Negociación.pdf (D60942574)
borrador articulo cientifico Victor Del Pozo Proyecto Empresa.pdf (D40546611)
https://books.google.nl/books?id=IR3eBQAAQBAJ&pg=PA123&lpg=PA123&dq=%22de+la+empresa+familiar+la%22&source=bl&ots=O_R_zLuUPq&sig=ACfU3U2-DEYMMnsHGoDp550SZXXEmGjggw&hl=nl&sa=X&ved=2ahUKewi36_asibvnAhXHI1AKHbCYB0gO6AFwRnoFCRIQAO

TUTOR: MGS. NATALIA CHRISTENSEN

RESUMEN

“Influencia del estilo actual del liderazgo de los propietarios en la gestión de la empresa familiar del sector comercial en la ciudad de Guayaquil caso: (COMEXPORT) una empresa del Comercio Exterior y Logística Integral “Grupo Calderón” en el período 2019 ”

Este trabajo busca evaluar la influencia del estilo de liderazgo de los propietarios en la gestión de la empresa familiar del sector comercial de Guayaquil caso: Comexport una empresa del “Grupo Calderón” Comercio Exterior y Logística Integral en el periodo 2019 ante ello, se realizó un reconocimiento bibliográfico de los antecedentes, conceptualizaciones, métodos y teorías. La técnica aplicada es mixta con predominio cualitativa, y la técnica aportada fue la encuesta, adicionalmente, se utilizó dos modelos de medición, el primero, el test de estilos de liderazgo para determinar el estilo que predomina en la empresa y el segundo se aplicó para medir el nivel de desempeño a través de la escala gráfica de este modo, este análisis, fue creado por Daniel Goleman y R. Boyatzis. En resumidas cuentas, los resultados obtenidos según la prueba de liderazgo establecieron que el estilo que prepondera en la empresa es el autocrático, y en la evaluación de desempeño de la gestión de empresa familiar, el resultado fue de 2.46/4 vs los rasgos particulares que fue de 2.33/4. Por consiguiente, el liderazgo carismático concierne visiblemente con la gestión de empresa familiar, dado a que éste arraiga una preponderante confianza, responsabilidad, energía y positivismo motivo por lo cual, se concluye que las características individuales es la dimensión que más se ha visto afectada debido al estilo de liderazgo que ejerce el Gerente General debido a que éste juega un rol predominante y es el que moviliza a la empresa y a los colaboradores para su desarrollo y perdurabilidad en el tiempo.

Palabras claves: Liderazgos, gestión, empresa familiar.

ABSTRACT

“Influence of the Current Style of the Leadership of the owners in the Management of the Family Business of the Commercial Sector in the City of Guayaquil case: (COMEXPORT) a company of the “Calderón Group” Foreign Trade and Integral Logistics in the period 2019”

This work seeks to evaluate the influence of the leadership style of the owners in the management of the family business of the commercial sector of Guayaquil case: Comexport a company of the "Calderón Group" Foreign Trade and Integral Logistics in the period 2019 before it, a Bibliographic recognition of the background, conceptualizations, methods and theories. The technique applied is mixed with qualitative predominance, and the technique contributed was the survey, in addition, two measurement models were used, the first, the leadership style test to determine the style that prevails in the company and the second, was applied To measure the level of performance across the graphic scale in this way, this analysis was created by Daniel Goleman and R. Boyatzis. In short, the results obtained according to the leadership test established that the style that prevails in the company is autocratic, and in the performance evaluation of family business management, the result was 2.46 / 4 vs the particular features that It was 2.33 / 4. Therefore, charismatic leadership visibly concerns family business management, given that it is rooted in a preponderant confidence, responsibility, energy and positivism, which is why it is concluded that individual characteristics is the dimension that has been most affected due to to the style of leadership that the General Manager exercises because this one plays a predominant role and is the one that mobilizes the company and the collaborators for its development and durability over time.

Keywords: Leadership, management, family business.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
CERTIFICACION DE REVISION FINAL	iv
CERTIFICACION DE REVISION FINAL	v
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT	viii
Introducción.....	1
Planteamiento del Problema	2
Objetivos	2
Objetivo general	2
Objetivos Específicos.....	3
Justificación.....	3
REVISIÓN DE LA LITERATURA	5
1 Liderazgo.....	5
1.1 Que es el liderazgo	5
1.2 Importancia del liderazgo	6
1.3 Que es el liderazgo empresarial	8
1.4 Tipos de liderazgo empresarial	9
1.4.1. Liderazgo natural.....	10
1.4.2. Liderazgo autocrático	11
1.4.3. Liderazgo carismático.....	11
1.4.4. Liderazgo democrático	12
1.4.5. Liderazgo “laissez-faire”.....	12
1.5 Características de liderazgo empresarial.....	14
1.5.1 Carisma	14
1.5.2 Honestidad	15
1.5.3 Comunicación.....	15
1.5.4 Confianza	16
1.5.5 Visión del futuro.....	16
1.6 Diferencia entre líder y jefe	18
2 Empresas familiares	19

2.1	Gestión de empresas familiares.....	21
2.2	Factores de inteligencia aplicada en empresas familiares.....	22
2.2.1	Estructuración.....	23
2.2.2	Conflictos.....	24
2.2.3	Grado emocional	24
2.3	Sucesión o continuidad en las empresas familiares.....	24
2.4	Creando una visión familiar.....	25
2.5	Sistema familiar vs sistema empresarial.....	26
	METODOLOGÍA.....	27
	Enfoque de la investigación.....	27
	Alcance de la investigación	28
	Instrumento y técnica de la investigación	28
	Selección de la muestra.....	30
	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	31
	Valoración de desempeño	31
	Prueba de los estilos de liderazgos.....	33
	CONCLUSIONES	35
	Bibliografía.....	36
	ANEXOS.....	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Características de los estilos de liderazgo.....	13
Tabla 2 Características de las pruebas de los estilos de liderazgo	13
Tabla 3 Características del liderazgo empresarial.....	17
Tabla 4 Diferencia entre líder y jefe.....	18
Tabla 5 Escala gráfica	28
Tabla 6 Ranking para determinar el estilo de liderazgo	29
Tabla 7 Descripción de la muestra no probabilística	30
Tabla 8 Desempeño en el cargo de la gestión de empresa	31
Tabla 9 Rasgos particulares	32
Tabla 10 Ranking para determinar el estilo de liderazgo	33
Tabla 11 Prueba de los estilos de liderazgo.....	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Tipos de liderazgo	10
Figura 2 Características del liderazgo empresarial	14
Figura 3 El proceso de planificación paralela.....	20
Figura 4 Participación de empresas familiares	21
Figura 5 Sistema familiar vs sistema empresarial.....	27

Introducción

En la actualidad, liderazgo y empresa familiar son temáticas importantes para el desarrollo empresarial.

Ranking Merco Lideres Ecuador (2018) destaca 100 empresas familiares que son muestra de éxito y estabilidad ubicándose así por puntuación: Isabel Noboa (Consortio Nobis) 10000, Andrew Wrigh (Corporaciòn favorita) 9178, Luis Bakker(Pronaca) 7856, Fidel Egas (Banco del Pichincha) 7383,Angelo Caputi(Banco Guayaquil) 6989,entre otros , que son líderes en el mercado comercial Ecuatoriano gracias a la transmisión de valores y cultura familiar al entorno laboral.

La disciplina de estudio de las empresas familiares centra sus estudios en el relevo generacional y los cambios que se generan con el tiempo en la gestión de las relaciones entre empresa y familia que pueden poner en riesgo la continuidad de la empresa en manos de la familia fundadora, siendo la temática del liderazgo un aspecto importante a considerar como factor clave de continuidad o no continuidad.

El liderazgo tiene como misión estimular a los trabajadores a cumplir metas establecidas el cual debe ser afianzado con factores pedagógico, constructivista y transformador tanto en los directivos como en los empleadores los mismos, que influyen de manera imperante en el la permanencia, calidad y éxito en el mercado, motivo por el cual, emerge la necesidad de fomentar un estilo de liderazgo que permita una capacidad de comunicación bilateral entre el líder y el equipo , la participación conjunta, la responsabilidad independiente y en grupo , entre otras.

Un 90.5% es emprendimiento familiar dentro del tejido empresarial según (El Universo, 2018); sin embargo, es necesario reconocer que estudios realizado por la EMENDU refleja que de cada 10 emprendimientos 3 logran tener una proyección de estabilidad en el lapso de 10 años en donde existe déficit a nivel no solo cognitivo sino familiar de estilo liderazgo al momento de toma de decisión oportuna, visionaria y estratégica.

Planteamiento del Problema

En la empresa Comexport Guayaquil, se ha evidenciado una baja productividad en la comercialización, procesos y servicio que ofrece la compañía, así como cambios en la motivación de los empleados lo cual está generando un clima laboral rígido y condicionado.

Por este motivo, percibida esta situación se busca conocer si el estilo de liderazgo actual y si el hecho de ser empresa familiar seria factores condicionantes o influyentes para que se de esta situación planteada.

Es por lo antes expresado, que surge las siguientes interrogantes: **¿Cómo influye el estilo actual del liderazgo de los propietarios en la gestión de la empresa familiar del sector comercial de la ciudad de Guayaquil Comexport?**

Además, surgen los siguientes cuestionamientos:

¿Qué estilos de liderazgo influyen en las empresas familiares?

¿Cuáles son los tipos de estilos de liderazgo?

¿De qué manera influye el estilo de liderazgo de los propietarios en la empresa familiar?

¿Qué herramienta permite medir la gestión de la empresa familiar?

¿Qué tipo de estilo de liderazgo es el más adecuado para la empresa Comexport?

Objetivos

Objetivo general

Evaluar la Influencia del Estilo Actual del Liderazgo de los propietarios en la Gestión de la Empresa Familiar del Sector Comercial en la Ciudad de Guayaquil caso: (COMEXPORT) una empresa del "Grupo Calderón" Comercio Exterior y Logística Integral en el periodo 2019

Objetivos Específicos

- a. Construir un marco teórico que abarque las teorías y conceptualizaciones acerca de los estilos de liderazgo y gestión de las empresas general.
- b. Determinar la metodología adecuada para medir el Estilo Actual del Liderazgo de los propietarios en la Gestión de la Empresa Familiar del Sector Comercial en la Ciudad de Guayaquil.
- c. Analizar la relación que existe entre el estilo actual del liderazgo de los propietarios y la gestión de empresas familiares.

Justificación

Habiendo identificado una problemática a analizar y abordar de la empresa escogida y tomando en cuenta lo mencionado en la introducción sobre empresas familiares y los estilos de liderazgo, nace la inquietud y anhelo de aportar valor.

A su vez, tiene como visión el fortalecimiento tanto del capital humano como del capital intelectual, simultáneamente, haciendo crecer el ejercicio del poder, el cuidado de sus empleados y la supervisión de la labor organizativa en la cual debe existir la moral, la honestidad y lealtad enfatizando la calidad de las operaciones dentro de la empresa familiar.

Comparto que el estilo de liderazgo es una de las bases fundamentales y necesarias para toda empresa, puesto que, abarcas la persuasión y estructura con el objetivo de cumplir meta planteadas dentro de la gestión de la empresa familiar, ya sean estas corto o largo plazo, es por lo que, el estilo de liderazgo comprende la relaciones que tiene el directivo tanto dentro como fuera de la empresa constituida.

El presente trabajo investigativo expondrá cómo se relaciona el estilo actual de liderazgo con la gestión de empresas familiares, ahondando en las diferentes teorías acerca del tema para ofrecer una representación acerca de los factores que ayudan a los propietarios a gestionar de manera efectiva, lo cual, se distinguirá reflejada en la firmeza y cumplimiento de la empresa.

Por otra parte, Aguirre León et.al (2017) menciona que para alcanzar un óptimo y destacado liderazgo se necesita entender que el carisma, capacidad, personalidad y decisión de un líder media en la gestión interactiva de los colaboradores, siendo así el eje principal, responsable del éxito o fracaso de una empresa ya que son el primer ente humano que ejerce en el cumplimiento de metas planteadas.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

1 Liderazgo

1.1 Que es el liderazgo

Saavedra et.al (2018) expresa

El liderazgo es tan antiguo como la sociedad misma, en sus inicios aparece de forma espontánea, carente de un basamento científico argumentado; con la evolución de la sociedad, el problema de la formación y desarrollo del liderazgo se convirtió en una preocupación de científicos em otras palabras, el liderazgo se expresa en dos direcciones: 1-en las competencias de los directivos (líderes) para hacer uso del poder e influir en la motivación y actividades de los seguidores; 2-en las competencias de los seguidores para aceptar, reconocer y otorgar más poder a los directivos.

De aquí la diversidad de teorías, modelos y concepciones elaboradas que tratan de dar respuestas a este fenómeno llamado liderazgo, en las más diversas esferas de la sociedad, siendo evidente que entre más competencias profesionales contribuyan los directivos mejores resultados pueden alcanzar en la dirección del desarrollo organizacional lo que incidiría, a su vez, en la potenciación del liderazgo efectivo.

Según Trancy (2015)

Hoy, el liderazgo que proviene de la posición de la autoridad (lo que se llama liderazgo atributivo) tiene una vida corta. La única clase de liderazgo que perdura es aquel en donde la gente decide que van a seguir la dirección, la guía y la visión de otra persona; en otras palabras, es la forma voluntaria de seguimiento lo que marca a nuestros mejores líderes.

Como enuncia (Muñoz, 2019)

El estilo de liderazgo es un componente clave para lograr el éxito, el trabajo en equipo y para buscar la calidad de desempeño de una empresa; visto de esta forma,

estipulan un adecuado estilo de liderazgo permite el reconocimiento laboral de cada integrante de la organización, así mismo, impulsa la motivación y la responsabilidad en cada aspecto laboral a realizar teniendo en cuenta que los integrantes del equipo de trabajo deben interactuar de manera efectiva y eficaz.

Como lo hace notar (Castillo Clavero & Cubeiro Villar, 2016),

El liderazgo es un rol que toca ejercer de manera momentánea, muchas veces sin haberlo deseado y otras por la autoridad que reviste un cargo o la coyuntura que se presenta entre el personal y el líder, con el fin de conseguir la jerarquía, donde podrá demostrar las fortalezas en cuanto a la organización empresarial empezando por la gerencia resaltando las relaciones interpersonales y través de la comunicación.

Por lo consiguiente, el líder que rompe con aquella línea ética está rompiendo con su propósito de vida y su compromiso como ser humano, esta pérdida del sentido de seguir los afanes del dinero mal habido o transgredir las normas que nos constituyen como sociedad generan el colapso de la misión del ser, provocando el rompimiento del liderazgo con la ética y la responsabilidad. Entonces, no solo se trata de libertad sino también de responsabilidad.

1.2 Importancia del liderazgo

El expresar el termino importancia de liderazgo abarca una conceptualización real sobre quién es un verdadero líder, este responde sin duda alguna quien establece una meta en común, inspira a su equipo de trabajo, los reta a trabajar por objetivos y siempre avanzar, su principal misión es que los demás busquen alcanzarlo y si es posible superarlo; un líder no tiene miedo a su competencia, al contrario, trata de mejorar constantemente.

Según (VisaBusiness, 2016) menciona

El liderazgo es definido como el conjunto de cualidades de personalidad y capacidad que favorecen al control y guía de otros individuos ya que comúnmente el liderazgo empresarial, es aquella persona o entidad que va a la cabeza entre los de su

clase, que reconoce sus habilidades e impulsa a sus compañeros para llegar a metas y objetivos específicos.

Es por ello, las empresas familiares requieren cada vez más de personas que tengan ese liderazgo empresarial, se pongan la camiseta e impulsen al equipo de trabajo a tener una misma visión, que los lleve a las metas determinadas. Un líder tiene la iniciativa, sabe gestionar, convoca a sus subordinados, los conoce, los motiva e impulsa para que en conjunto consigan un objetivo que los beneficie de forma igualitaria.

Para (ElBoletín, 2016) el liderazgo en una empresa

El liderazgo en la empresa es imprescindible porque es lo que define, en gran medida, el correcto rumbo de esta. Como el capitán del barco es el más importante de toda la tripulación, o el director de orquesta es el más importante de toda la orquesta, el papel del líder es fundamental en la empresa.

Cabe destacar, el liderazgo es un elemento imprescindible en la empresa familiar; ya que una empresa sin un buen líder al frente, no podrá crecer y, desde luego, si crece, no podrá mantenerse en el sector frente a una competencia que está ofreciendo lo mismo, pero con un liderazgo fuerte al frente la empresa familiar logrará cumplir sus objetivos.

Empleando las palabras de (Javier Argos & Pilar Ezquerro, 2014),

Un líder es aquel que tiene la capacidad de inspirar, motivar y aceptar cuando se equivoca, también sabe confiar, escuchar y aprender de los demás porque sabe que para alcanzar los objetivos que se propone debe trabajar en equipo.

Por tanto, el liderazgo se basa en asumir riesgos, tomar decisiones, vencer temores y desarrollar habilidades en sus empleados. Así mismo, el liderazgo cuenta con capacidad de innovar para transformar su sector y generar valor la cual es garantía de sostenibilidad de las empresas familiares en el largo plazo.

Como plantea (Adrián, 2014),

El liderazgo es un potencial y se puede desarrollar de diferentes formas y en situaciones muy diferentes unas de otras. Se relaciona de manera muy estrecha con el cambio y con la transformación personal y colectiva. Así mismo, es una capacidad que se desarrolla a partir de un potencial variado en personas y grupos.

Por tanto, el liderazgo en la empresa familiar es importante ya que influyen en la motivación en los demás, transforma a personas y a grupos, sin abusar del mismo y usándolo con responsabilidad

1.3 Que es el liderazgo empresarial

(Puchades, 2017) concluye

Este término hace referencia a la capacidad que tiene un empresario de conducir su empresa hacía unos objetivos claros, coordinando todos los elementos que tiene en su mano para que todo fluya hacia el mismo camino y en beneficio de la empresa. En este punto hacemos referencia tanto de la gestión de equipos de manera eficaz, así como otras herramientas que ayudan a que el plan de negocio tenga éxito.

Por lo anteriormente expuesto, el liderazgo empresarial es una de las estrategias más básicas que aseguran su desarrollo. Favorece el rendimiento empresarial y mejora el clima laboral, entre otras, estas son algunas de las ventajas del liderazgo empresarial.

(Rodríguez E. , 2019) menciona que

El liderazgo empresarial se concibe como un sumario o práctica basado en conocimiento y experiencia por el que una empresa puede influir en los demás para conseguir objetivos trazados. Asimismo, puede aplicarse como plataforma al conocimiento personal que ofrece el elemento que ayudara a la empresa

Familiar a sobre salir. Por ello, dentro de las pymes, el liderazgo empresarial es una de las estrategias más primordiales que aseguran el perfeccionamiento.

Por ello, el liderazgo empresarial, se entiende como un proceso o habilidad por el que una empresa familiar puede influir en los demás para conseguir objetivos. La idea es conseguir el máximo potencial de los trabajadores para que se satisfagan las necesidades de la empresa. En este sentido, el líder es el encargado de mejorar la motivación de los empleados, logrando un ambiente idóneo para el mejor desarrollo de trabajo.

De acuerdo con (Psicore, 2014), el liderazgo

Está diseñado para aplicarse a sujetos formados que son colaboradores y participativos dentro de una organización. Dentro de este marco, el liderazgo es el encargado de mejorar la motivación de los empleados, logrando un ambiente idóneo para el mejor progreso de trabajo.

Citando a (Cámara de Valencia, 2019),

El liderazgo empresarial es concernir la idea del líder con un individuo con peculiaridades como carismática que consiente la intrusión y buen entorno de trabajo con el desenlace de practicar agradable los fines, igualmente, el liderazgo se abreviaría como la dimensión de ser capaz de que los empleados logran mantener el cumplimiento de una serie de objetivos empresariales.

Por lo antes expuesto, el liderazgo en la empresa familiar se definiría como la capacidad de influir en los demás para lograr una serie de objetivos empresariales.

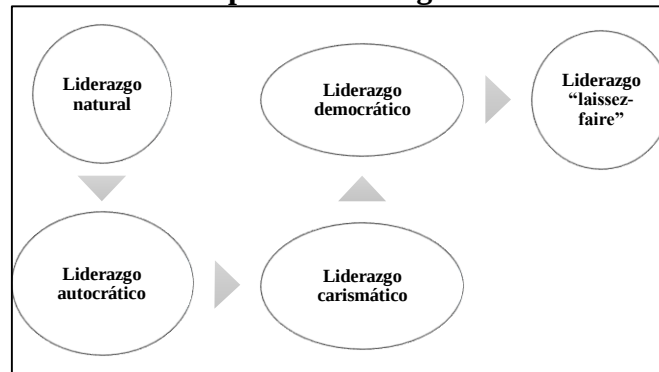
1.4 Tipos de liderazgo empresarial

(EAE Bushiness School, 2017) describe que

El liderazgo concurre en diversas tipologías las cuales son diferenciadas unos de otros por una serie de peculiaridades relacionadas de manera funcional, pero a la

vez muy diferentes. Debe señalarse que las más significativas serán graficadas a continuación. (Véase fig. N°1)

Figura N°1
Tipos de liderazgo



Elaborado por Johnson Noboa

1.4.1. Liderazgo natural

Como expresa (Admin, 2017), el liderazgo

Es aquel que sin duda alguna influye sobre las aglomeraciones y que sabe cómo mandar para trabajar en base a los términos de eficiencia y eficacia estereotipado en el desempeño de una de la empresa llamados ‘movilizadores’ originarios que corrompen en la motivación, responsabilidad, entusiasmo y logran que los demás lo sigan prontamente y con una confianza, el cual es motivo por el cual infunde seguridad.

Empleando las palabras de (Revista GP, 2018),

Los líderes naturales son los que suelen pasar de forma desapercibido, pero a la vez notorios debido a su predisposición proyectan seguridad, saben reconocer el talento y tienen la destreza necesaria para potenciar las habilidades de cada individuo, motivándolo e inspirándolo a conservar su trabajo y a su vez colabora con la estabilidad de la empresa. Se trata de una persona con características carismáticas de su personalidad, adicionalmente es congruente en sus acciones y palabras

1.4.2. Liderazgo autocrático

A juicio de (Riquelme, 2017), el liderazgo autocrático

Se presenta como la clase de liderazgo en la que la soberanía, pero no por ello deja de ser eficaz, todas las decisiones y el impulso reinciden sobre él y es poco común que tome en cuenta la opinión de los demás, aun cuando se alterna el alcanzar un objetivo en común.

(Fuentes, 2019) sostiene que el autocrático

Es un liderazgo afiliado a preceptos aprensivos lo que le convierte en el estilo de liderazgo menos notorio de todos ellos, incurre en un solo individuo. Dicho de otro modo, el uso individual de este estilo de liderazgo en participantes que tienen un bajo grado de madurez y bajo desempeño estimulado por falta de práctica, ya sea por un cambio de puesto de trabajo, por una nueva inscripción a la asociación o por un cambio radical de la situación del mercado.

1.4.3. Liderazgo carismático

(Fernandez, 2015) afirma que

El liderazgo carismático es la capacidad de guiar las decisiones de otras personas, es una de las destrezas que recaudan mayor importancia cuando se trata de administrar un equipo de trabajo. En el fondo representa la plataforma perfecta para aproximar a los más actuales ejemplos de liderazgo.

Tal como (Bayón, 2017) expresa

El liderazgo carismático es definido como un rasgo de la personalidad que confiere, a quien lo tiene, de un encantador y de un poder tal que contrasta de los demás posicionándolo en un rango superior donde se enmarca el trayecto hacia ello, une voluntades, busca estímulos, inspecciona, corresponde, distribuye y celebra. De hecho, un buen líder sabe cómo optimizar el clima laboral y entusiasmar a su equipo para desarrollar su productividad.

1.4.4. Liderazgo democrático

Como dice (Gamelearn, 2019), se define como

El estilo de liderazgo basado en la idea de que los componentes del grupo contribuyan de manera equitativa en el proceso de toma de decisiones. Precisemos, antes que nada, los líderes democráticos suelen preocuparse más por la calidad sin dejar de exponer ideas a todos los segmentos de su equipo y participar con ellos el compromiso de las decisiones.

Como lo hace notar (Mariuxi Villalva & Isidro Fierro, 2017),

El liderazgo democrático, también conocido como participativo, es una cualidad de liderazgo que consiente crear mayor responsabilidad con la clasificación pues se ajusta en los subordinados que se implican en la toma de decisiones, encomendando autoridad y utilizando la retroalimentación como un medio para administrar y amonestar errores.

1.4.5. Liderazgo “laissez-faire”

Tal como (Cross, 2018) señala que

El liderazgo laissez-faire es exitoso con más asiduidad cuando los órganos del equipo son mayores. De hecho, se trata de una orientación de no intromisión en la gestión, con la hipótesis de que las personas abandonadas a su propia suerte sobresalen. Visto de esta forma, el Laissez-faire por lo general funciona mejor en equipos con alta experiencia y competencia.

(Learn, 2015) revela que

El liderazgo “laissez-faire” perciben que manipulan gente con mucho profesionalismo o que conoce su trabajo y que por lo tanto pueden dejarles a ellos el compromiso de tomar decisiones delicadas; sin embargo, otra clase de líder laissez-faire fracasan en proveer liderazgo y motivación a sus empleados, muchas veces cuando ellos no tienen el potencial para trabajar por su cuenta.

Tabla N°1

Características de los estilos de liderazgo

Estilo de liderazgo	Características
Liderazgo natural	El liderazgo natural debe transmitir credibilidad, Es importante también la percepción del equipo.
Liderazgo autocrático	Es un tipo de liderazgo en la que los dirigentes de la organización tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o los equipos que dirigen.
Liderazgo carismático	Es aquel que tiene la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores, así como cambios y resultados en la empresa ya que es capaz de hacer que los trabajadores den lo máximo de sí.
Liderazgo Laissez-faire	Se trata de una modalidad de liderazgo que se caracteriza porque la figura, se encargan de la toma de decisiones; es decir, son quienes tienen el mando.

Elaborado por: Johnson Noboa

Para medir que estilo de liderazgo puede ser, esto según la tabla 2 se puede aplicar cualquier prueba de los autores que mencionaremos a continuación

Tabla N°2

Particularidades de las pruebas de los estilos de liderazgo

Pruebas	Características de las pruebas
Prueba de Daniel Goleman y R. Boyatzis	Se caracteriza porque se detalla varias dimensiones que permite responder a las cualidades que tiene o no la persona evaluada en el cual existen 6 estilos de liderazgo que asumen su origen en un componente de la inteligencia emocional, tales como: Afiliativo, Timonel, Autoritario, Democrático, Coaching y Visionario.

Prueba de “Rejilla Gerencial” de Blake and Mouton.

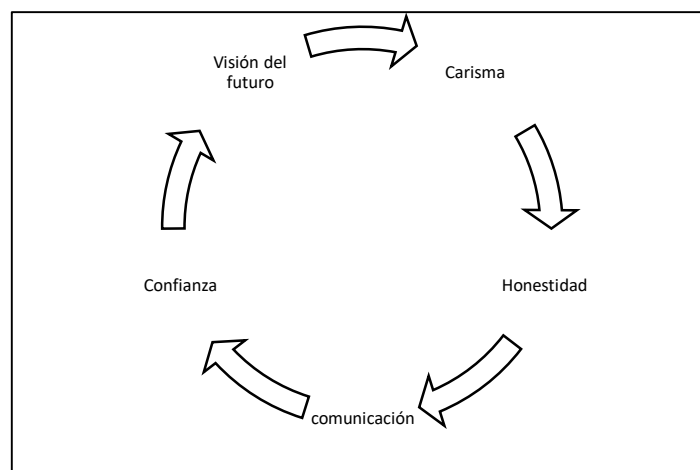
Se caracteriza debido a que se dividen en dos dimensiones que se encuentran orientadas a personas y a tareas consta de 18 preguntas. El resultado ayuda a identificar si los líderes son orientados a tareas o personas orientados a la gente o indiferente.

Elaborado por: Johnson Noboa

1.5 Características de liderazgo empresarial

(Euroforum, 2019) enfatiza que “las características de un liderazgo empresarial son prácticas y habilidades naturales para adjudicarse las labores de dirigente fundamentalmente en los perímetros. Y es que agrupando todas estas condiciones estaríamos ante el líder completo”. Las cuales se mencionarán a continuación.

Figura N°2
Rasgos del liderazgo empresarial



Elaborado por Johnson Noboa

1.5.1 Carisma

Como plantea (Pérez V. , 2017),

El carisma nos estamos refiriendo a una cualidad de ciertas personas para conquistar debido a una personalidad "magnética" que se desglosa de sus actuaciones y su aspecto. sino que obtiene inculcar a sus trabajadores para sacar lo mejor de ellos.

Como afirma (Sánchez, 2018) el carisma

Es un instrumento fundamental en el compromiso puesto que un jefe carismático no decrece a los demás, sino que obtiene infundir a sus trabajadores para sacar lo mejor de ellos. En todo caso, su forma efectiva es muy difícil de precisar con puntualidad.

1.5.2 Honestidad

En la opinión de (Dueñas, 2015),

La honestidad y la transparencia lleva consigo mismo y con el demás individuo son muy significativos para el incremento. Tenemos, pues que, ser honesto es una actitud que siempre se basa en la verdad y en la justicia. Es por ello, empezando por la orientación y traspasando por todos los demarcaciones y coadjutores, la honestidad debe ser el principio primordial por el cual se explora a una compañía y se despliega su trabajo día tras día.

Como plantea (Medina, 2018),

La honestidad es uno de los valores más trascendentales en la alineación de la personalidad y la voluntad de los individuos la cual es la base de sus semejanzas con los demás, la productividad y la competitividad de una organización. En la perspectiva que aquí una persona decente conquista la confianza y el respeto de los demás. Es cierto, que se convierte en una cualidad que siembra confianza en uno mismo y en aquellos que están en contacto con esta persona.

1.5.3 Comunicación

Como señala (Romero, 2016),

La comunicación en las ordenaciones es un gran recurso como el proceso por medio del cual los segmentos indagan acerca de su colocación y los cambios que suceden dentro de ella la cual abarca una variedad de imparciales muy amplia. Por ello, a la hora de desenvolver un plan de comunicación en la empresa, debemos indicar qué objetivo perseguimos en cada tipo de comunicación.

(Nicuesa, 2019) plantea que

Es clave para el correcto progreso de una compañía en tanto que la transferencia de investigación es concluyente tanto a nivel intrínseco como a nivel externo, ya que beneficia a todos los miembros de la empresa puedan perseverar motivados y que sus acciones puedan ser conocidas, reduciendo la perplejidad tanto de trabajadores como de dirigentes.

1.5.4 Confianza

Desde la posición de (Alibau, 2017), “la confianza es el punto principal de toda correspondencia y cuando estamos platicando de equipos es crucial. En todo caso, por no hablar de la reducción en costos de control, que logran las organizaciones con mayores niveles de confianza”.

Desde la posición de (Iannotti, 2016),

La confianza es una variable implícita, oculta y de enorme valor. En la perspectiva que aquí las que saben construirla, desplegar y sostenerla aumentan la productividad, mejoran el clima laboral, y fomentan la colaboración. De allí, pues que, los distintos comentarios surgieron palabras como compañerismo y honestidad y describían un sentimiento verdadero, hacia lo que un equipo debe aspirar.

1.5.5 Visión del futuro

Desde la posición de (Spenser, 2017),

La visión del futuro es la dimensión de proyectar el futuro de una empresa. Es también la que puede mantener a las empresas en los intervalos de problema. En efecto, la visión futura de la empresa esté en discernimiento de todos los individuos que forman tu equipo te recomiendo que como mínimo cada semestre para revisar y comprobar que se están efectuando los objetivos evidentes y renovar si se da el caso.

Desde el punto de vista de (Pinto, 2017),

La visión del futuro de tu negocio vendrá explícita por las decisiones que hayas tomado y por las destrezas que te hayas marcado. Si bien es cierto, alcanzarás a reconciliar en situación el futuro que codiciabas para tu empresa y, en derivación, desempeñarás con los objetivos que te hayas presentado. Cabe considerar, que una aseveración que indica hacia dónde se dirige la sociedad a largo plazo, o qué es aquello en lo que procura convertirse en el futuro.

Tabla N°3

Peculiaridades del liderazgo empresarial

Características del liderazgo empresarial	Definición
Carisma	Un buen líder debe de estar presente y atender a los compromisos que surjan dentro de la compañía. Los empleados cuestionan constantemente a los jefes y es trascendental que valoren las aportaciones y cánones que aportes a su trabajo.
Honestidad	La honestidad se motiva a impulsar los buenos productos dentro de una empresa o incluso en el ámbito personal, es una persona digna de respeto.
Comunicación	Es uno de los puntos más importantes y críticos. Si esta no es efectiva y no cuenta con los sistemáticas delicados y eficientes se corre el riesgo de llegar a tanteos críticos.
Confianza	Es la creencia o la percepción de que una persona, organización y empresa se comportará de una cualidad en una explícita situación. La sociedad necesita imponer su confianza en algo que reduzca su impresión de incertidumbre.
Visión del futuro	Es una estratégica de la ordenación relaciona tanto la iluminada de negocios como la visión a futuro y debe exponer no solo lo que discrepancia a la empresa sino también, como ya formulamos, hacia dónde se dirige.

Elaborado por: Johnson Noboa

1.6 Diferencia entre líder y jefe

Como dice (Diariocorreo, 2017),

El líder y jefe no son sinónimos, por lo tanto, existe una larga lista de diferencias. En resumidas cuentas, un guía es una persona que administra un grupo sin necesidad de asignar sus ideas, sino que sus actos llevan hacia el desempeño de metas, mientras que el jefe es la elemento que tiene la jurisdicción “empresa” sobre un conjunto “colaboradores” para 'ordenar' su trabajo.

Tabla N°4
Diferencia entre líder y jefe

Jefe	Líder
Habla y opina antes de escuchar	Escucha opiniones de otros
Ordena para resolver problema	Piensa antes de hablar
Repite el proceso	Desafía el proceso
Delega bajo receta	Promueve la acción
Busca culpables y porque	Delega actividades y proyectos
Alimenta su propio ego	Alimenta el espíritu del equipo

Elaborado por: Johnson Noboa

(Potapov, 2019) enfatiza

El jefe es aquellos individuos que acomoda de un paraje superior dentro de una graduación, así como potestad o poder sobre un grupo de individuos, para encomendar su trabajo o sus movimientos. En la medida que el dirigente es un elemento que toma el rol de guía y se pone a el superior de un conjunto o

inclinación social, gubernamental o religioso entre otros, para administrar hacia un concluyente desenlace común.

2 Empresas familiares

Las empresas familiares son las raíces y el tronco de nuestra economía, garantizando la estabilidad, el desarrollo y el estado de bienestar se formó un grupo de trabajo orientado a discutir los problemas de este tipo de empresas en el Mercado Único. La Comisión reconocía, así, la necesidad de avanzar en la identificación de las empresas familiares como entidades con características y peculiaridades propias.

El establecer una empresa familiar es un fenómeno que es arduo y que pocos logran su permanencia debido a diferentes barreras presentadas en el camino ante ello, se debe tener claro los diferentes conceptos teóricos, prácticos y metodologías a emplear antes, durante y después de la creación

En el binomio de Empresa y Familia, el expresar el término de familia, trata de amor incondicional, y el termino Empresa trata de ingresos o ganancias Por ello, (Hutcheson, 2016) plantea

El enfocar la construcción de estrategias efectivas y de forma conjunta mediante un elemento imperante que es la comunicación abierta entre socios y la meta empresarial; y a su vez por la suma de valores como la perseverancia, la responsabilidad, respeto entre otras

Para (McClure, 2012)

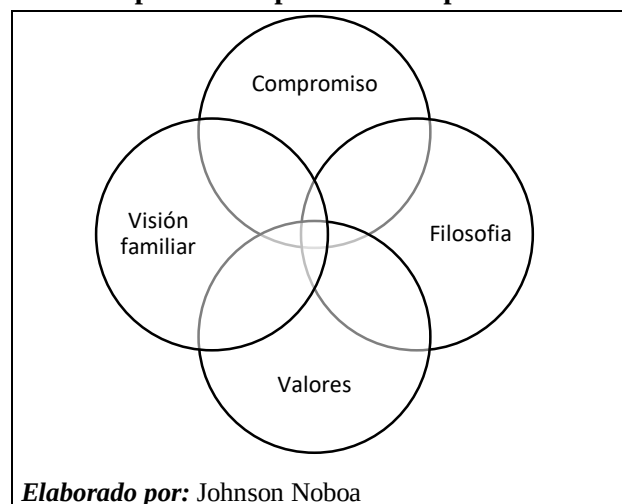
El protagonismo que tiene una EF es el pasar el negocio familiar a la siguiente generación, lo cual es quizás el desafío más importante que enfrentan los constituyentes del negocio. Además, no es menos, importante: planificar, organizar, decidir y gestionar no solo en el campo físico sino a nivel de

instrucción familiar o capacitación constante en consenso al planteamiento de la meta inicial revisando su sentido de existencia.

Las empresas familiares dominan la vida comercial en los mercados emergentes de Asia y América Latina y juegan un papel mayor que el que generalmente se reconoce en las economías desarrolladas siendo considerada una nueva forma de reunir personal con un bien en común como el ámbito financiero y estratégico recayendo en la combinación de estrategias de planificación y el estilo de liderazgo que debe ser visto con poder y pluralismo para convertir la empresa en inclusiva y flexible. Por tanto, el Potencial estratégico, identifica posibles estrategias de mercado y cierra con asesoramiento sobre actuados apegados al compromiso y visión de futuro compartida a largo plazo abordando así el tema de cosecha, inversión mejora y arbitraje

Figura N°4

El proceso de planificación paralela



El poder que la familia ejerce sobre la empresa: se define a partir del trabajo desempeñado en/para la empresa por algunos miembros de la familia. En muchos casos hace referencia a que la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas/directivas en la empresa o a que el director general de la empresa es un miembro de la familia propietaria condescendiendo así una amplia escala de definiciones y juicios para concretar, autorizar y proporcionar la visión de las empresas familiares en el mercado.

2.1 Gestión de empresas familiares

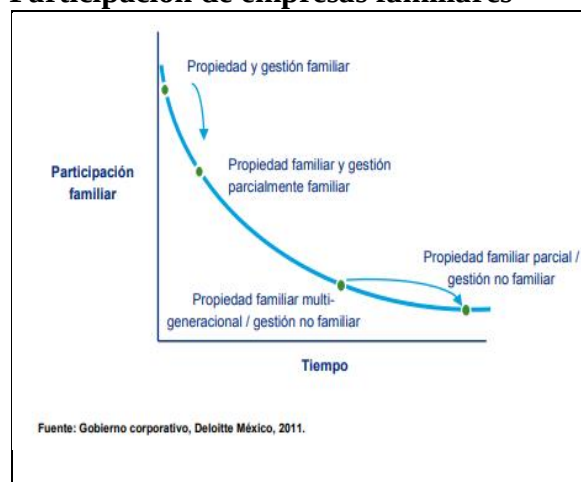
Las ventajas de la participación familiar en el negocio, mostradas anteriormente, han fomentado atender a la profesionalizar de las mismas.

El modelo evolutivo de empresa familiar muestra como la participación familiar en el tiempo aumenta la complejidad del binomio Empresa y Familiar. (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1977) por ejemplo, en su teoría evolutiva de empresa familiar, detallan como la participación de familiares en la propiedad de la empresa familiar va desde la etapa de empresario controlador (EC) a una sociedad de hermanos (SH) y, posteriormente, a un consorcio de primos (CP).

En palabras del (Gobierno Cooperativo Deloitte, 2011)

El tiempo también hace que la participación familiar se modifique en el sistema de gestión, como se visualiza en la gráfica siguiente (Figura N°5) los puestos clave en lo que muchas veces actúan e influyen mediante empresas proveedoras, asesoras o de soporte a la operación.

Figura N°5
Participación de empresas familiares



2.1.1. Mortalidad de Empresas Familiares

El Estudio de las Empresas Familiares indica que las causas de mortalidad o, visto desde otro ángulo, de la baja esperanza de vida de las empresas familiares es lo que resulta preocupante.

Los saberes actuales sobre empresa familiar indican que buena parte de estas causas están relacionadas con los cambios generacionales, pues, 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 (Gallo, 1998).

Según un estudio realizado por los profesores Adolf Vilanova y Alberto Gimeno, de ESADE, sobre una muestra representativa de Empresas Familiares, el 72% manifestaba haber tenido dificultad en la sustitución del líder familiar. Si buscamos las causas de estas dificultades, encontramos unas estadísticas muy reveladoras: según un estudio del profesor Gallo, en un 62% de los casos se deben a la falta de intereses comunes entre los familiares o la falta de compromiso de los familiares con la empresa; en un 25% se deben a problemas de armonía familiar; en un 10% a causas relativas a la madurez de la empresa o del sector; y sólo en un 3% de los casos se deben a problemas estrictamente financieros.

2.2 Factores de inteligencia aplicada en empresas familiares

(Raúl Quejada & Joge Gutiérrez) afirma:

Las EF sobreviven actualmente bajo los tres principales factores coadyuvantes que involucra sin duda alguna los valores, metas y acciones a cumplir y que en su mayoría son ente de apremios en la cual se ve involucrado la estructuración, los conflictos y las emociones a través de una modalidad de organización empresarial que poco tiene que ver con la era de la globalización.

Los factores de inteligencia son generalmente enfocados y direccionados a la familia, empresa y propiedad los cuales deben estar perfectamente correlacionados para

lograr el éxito de la EF, van aplicados desde la aprehensión y perseverancia hasta la pertenencia de organización controlada enrumada hacia el capital financiero y humano.

2.2.1 Estructuración

La empresa familiar presenta mayor complejidad en sus estructuras de gobierno debido a la integración del sistema empresa y familiar. Ambos sistemas tienen sus propios órganos de gobierno e interactúan e integran a la Empresa Familiar como un todo.

Para (Antognolli, 2013)

Los órganos más importantes del gobierno corporativo del sistema EMPRESA son: la asamblea de socios y el Directorio. El primero, es un órgano es un supremo de la compañía y, por lo tanto, el Protocolo Familiar y los estatutos sociales deben recoger ese carácter y atribuirle las funciones fundamentales de gobierno de la sociedad, la competencia para adoptar toda clase de acuerdos referentes a su gobierno y, en general, todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos y el interés común de los asociados y el segundo órgano que constituye comisiones especiales permanentes o temporales para tratar temas específicos de la marcha de los negocios.

Los órganos más importantes del gobierno corporativo del Sistema familiar son: la asamblea familiar, y el consejo de familia. El primero, es un órgano de carácter informativo y no decisorio, el segundo es un órgano de carácter decisorio en cuyo seno discuten tanto los problemas del presente como la toma de decisión de futuros anteproyectos a realizarse por la Familia en relación con la empresa y los roles familiares hacia ella. El consejo de Familia es un órgano que contribuye a fortalecer y mantener activos los valores y la historia de la familia.

Por lo anteriormente expresado, atiende a los recursos del negocio el cual puede pertenecer a un solo dueño o pariente siendo este el dueño y por lo general son quienes

toman la decisión con mayor frecuencia, son quienes tienen el control, Por tanto, las EF y las Pymes suelen mantener la misma estructura y voz de liderazgo organizativa

2.2.2 Conflictos

Son habituales en esta tipología de organización por la complejidad que conlleva la relación familia y empresa, y comúnmente los conflictos se ven reflejados en la no elaboración de acuerdo respecto intereses u objetivos de cada uno de sus integrantes, en donde por lo regular existe preferencias personales, donde no se es consciente el impacto que genera distribuir de manera equitativa los sueldos o los puestos entre familiares, o disponer de un sistema excesivamente personalizado por lo que se vuelven dependientes de una persona, afectando esto de manera directa a la familia, empleados externos, proveedores y finalmente a los clientes, encontrándose así bajo componentes de incapacidad de liderazgo asociada a la falta de cumplimiento reglamentarios compuesto por la propia EF.

2.2.3 Grado emocional

El instaurar metas y cumplirlas es un reto al que se enfrenta toda EF, en este punto es necesario encontrar un equilibrio entre lo que se piensa y siente En otras palabras, entre el razonamiento y el sentimiento. Teniendo en cuenta así que los problemas mayores que se llegan a establecer en una EF no son los organizacionales sino los de tipo emocional.

2.3 Sucesión o continuidad en las empresas familiares

Evidentemente, la sucesión es relevantes ya que tiene como propósito la estabilidad del empleo de los trabajadores. Según Feijo (2016)

La sucesión es la destinación de los bienes que una persona tuvo en vida, así como las deudas a los herederos o legatarios. Cuando es testada es porque se hizo un testamento por cualquiera de las formas que la ley prevé para dejarlo y cuando es abintestato es cuando no se ha dejado algún testamento y o por los mismos herederos se procede a hacer la liquidación de la herencia y hay acuerdo por lo que ese recurre al notario o cuando por no haber acuerdo o por

ser este oscuro se recurre a un juez para que decida después de hacer un peritaje al respecto

Citando a (García, 2014)

La regulación de los pactos sucesorios supone un instrumento útil de planificación sucesoria entre el liderazgo y la continuidad de una empresa familiar Y en este sentido se reitera las referencias vitalicias del beneficiario mediante la adjudicación de derechos hereditarios y legales con la finalidad de adjudicar ganancias y producción de interés legal del dinero.

Resulta claro, que la sucesión de empresa existe debido a que el traspaso afecta económicamente a una entidad que pese a ese cambio preserva su identidad, como un conjunto organizado de personas y elementos que permite el cumplimiento de una actividad económica y que persigue un objetivo propio.

2.4 Creando una visión familiar

Para (Press, 1995, págs. 388-90) en su libro Strategic Planning for the Family Business menciona:

La acción familiar tiene como intención interlocutar entre ellos y el negocio, creando así un espacio amigable y de provisión de compromiso a largo plazo desafiando la contingencia y compromiso de instaurar un ambiente atractivo, estabilidad laboral y una remuneración conveniente y tácita encaminada hacia la innovación, crecimiento y servicio del logro comercial esperado y posibles legados familiares.

(Rodríguez M. J., 2007) cita a Gersick et.al (1997) quien comenta:

La materialización de la formalización visionaria de los familiares regula la decisión de cumplir el enfoque general de toda empresa familiar comercial constituyendo la importancia del cambio generacional e incorporación para satisfacer las necesidades del cliente apuntando a la responsabilidad de cada uno

de sus integrantes, reconocer la importancia entre empresa y familia relaciones y buena comunicación familiar y por ultimo afianzar la estructura y visión compartida siendo la clave la formalidad y el valor de la empresa.

Desde el ámbito económico esta responde al crecimiento al contribuyente a la riqueza y al autoempleo bajo una expectativa optimista. Por tanto, responde a la flexibilidad y agilidad de tomar decisiones por un bien común no con un jefe al mando sino con un líder al costado y donde los propietarios deben adquirir y desarrollar de manera actualizado conocimientos a favor de la longevidad de su empresa.

Es importante reconocer que la visión responderá a dos factores que son: al comportamiento y peculiaridad que permite identificar sus manifestaciones y direccionamiento del hilo argumental que permite identificar la formulación del problema y el comportamiento humano y la relación familia-empresa acción conjunta que permite un vínculo en común.

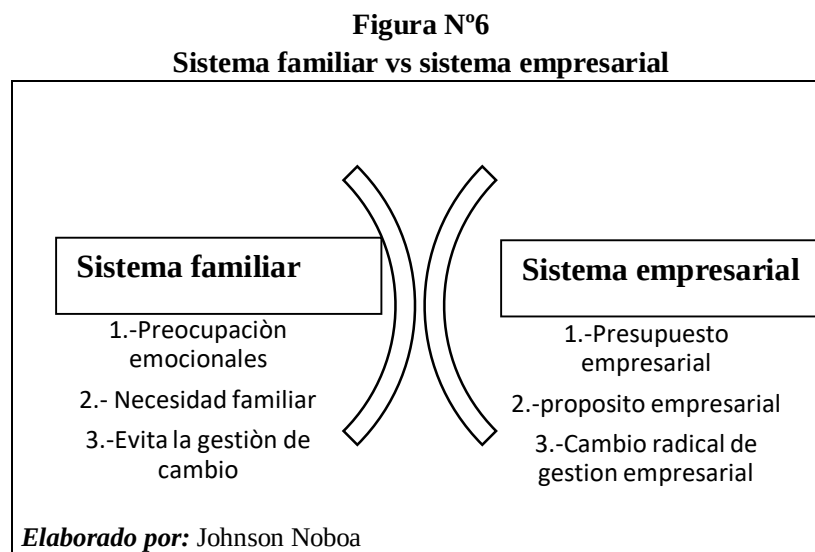
La visión de la empresa familiar representa un importante cambio de línea de pensamiento sobre la perspectiva de compañías conocidas a su vez es importante reconocer el número de papeles ajenos a que puedan ser cubiertos por los parientes esto exige un nuevo reconocimiento de la realidad y la sociedad instrumental familiar en donde todas las actividades crean retos y ventajas del negocio. (Ward, 2013)

2.5 Sistema familiar vs sistema empresarial

¿Pues, así como se sobrevive a la diferenciación de sistemas familiar & empresarial?

En realidad, cuando se habla de empresas es necesario reconocer que cada integrante es parte de una meta y se preocupa por cumplirla, como se puede ver en la imagen siguiente se distingue las diferentes metas; la familia se centra en sus emociones fuerza motora que permite cumplir lo establecido y la predisposición por adaptarse a cambios. El sistema empresarial tiene como un punto de vista más externo que interno

por ello sus metas se ven reflejadas en el campo competitivo, pero ambas tienen coherencia del éxito. (p. 28)



El sistema familiar hace referencia a la relación de las familias las cuales no operan por separado, este es un sistema complejo ya que garantiza cubrir las necesidades de la familia, evita la gestión de cambios y la preocupación emocional mayor dedicación que el sistema empresarial, ya que estos dependen de muchos elementos externos que no garantizan la perseverancia conjunta entre trabajo y remuneración económica. Por ello, es necesario que se establezcan un proceso de planificación atendida que acentúa la herencia y la sucesión.

METODOLOGÍA

Enfoque de la investigación

El enfoque del presente proyecto se orientará en la investigación de carácter cualitativo con la finalidad de adquirir información concreta y fiel del fenómeno de estudio, y así poder analizar las cualidades y calidad del mismo teniendo en cuenta, el vínculo cuantitativo el cual sirve como la compilación de datos numéricos que ayudará en el muestreo estadístico para establecer los patrones del comportamiento presentado en la empresa Comexport en relación a la influencia del estilo actual de liderazgo de los propietarios en la gestión de la empresa familiar del sector comercial en la ciudad de Guayaquil.

Alcance de la investigación

El alcance de la investigación es de tipo descriptiva la cual, tiene como objetivo mostrar las múltiples extensiones del fenómeno de estudio y conocer la conceptualización y características de estilos de liderazgo en la empresa Comexport, las formas de comunicación, valores que subyacen en la gestión de la empresa familiar que ejecutan los colaboradores para el cumplir metas establecidas por la empresa en el campo comercial.

Instrumento y técnica de la investigación

Se empleó el cuestionario como herramienta y la encuesta como técnica del proyecto, lo cual permitió medir la influencia de los estilos de liderazgo y la gestión de la empresa familiar que llevan a cabo los propietarios.

De tal manera, para medir la gestión de la empresa familiar se aplicará el método de escala gráfica, el cual, tiene como propósito de evaluar el desempeño a través de aspectos previamente estructuradas. Por tal razón, se optó por dividirlo en dos tablas representativo. La primera responde exclusivamente al producto, lo cognitivista, actitud y aptitud mientras que la segunda responde a rasgos particulares enmarcado en 3 dimensiones ante ello, se ha estructurado 4 preguntas categorizadas y bajo el modelo de la escala gráfica de Likert de 1 al 4, en donde 1 es malo y 4 es óptimo.

Tabla N°5

Escala gráfica

Desempeño en el cargo de gestión de empresa: Considerar exclusivamente el desempeño actual de la gestión de la empresa					
Funciones	Óptimo	Bueno	Regular	Malo	Calificación
	4	3	2	1	
Producción (Volumen de trabajo realizado diariamente)	Supera los estándares de trabajo	A veces supera los estándares de trabajo.	A veces se encuentra por debajo de los estándares	Siempre se encuentra por debajo de los estándares.	
Calidad (Eficiencia y eficacia en el)					

trabajo realizado)					
Conocimiento del trabajo (Capacidad cognitiva en relación con el trabajo)					
Cooperación (Grado Colaborativo y participativo)					
Promedio					
Rasgos particulares: Considerar lo evaluado y su comportamiento					
Comprensión de situaciones (Resolución de conflicto)	Óptima comprensión e intuición para resolver conflictos	Poca comprensión e intuición para resolver conflictos	Insuficiente comprensión e intuición para resolver conflictos	Falta de comprensión e intuición para resolver conflictos	
Creatividad (Originalidad o innovación)					
Capacidad de realización (Iniciativa)					
Promedio					

Elaborado por: Johnson Noboa

En consecuencia, a la primera variable la Prueba de Daniel Goleman y R. Boyatzis para medir la aplicación del estudio del liderazgo las cuales se categoriza por visionario, etc. Concibiendo que cada estilo cuenta con su propia conceptualización y arraigado bajo un comportamiento que permite su identificación. El mismo, es evaluación bajo un Si o No respondiendo a situaciones habitualmente teniendo en cuenta que al finalizar se sumara los Si permitiendo así direccionar el estilo de liderazgo que se ejerce en la EF.

Tabla N°6

Ranking para determinar el estilo de liderazgo

Estilos	Total de gestiones usuales	Ranking de resultados
Estilo 1: Natural		

Estilos 2: autocrático

Estilos 3: carismático

Estilos 4: democrático

Estilos 5: Laissez-faire

Elaborado por: Johnson Noboa

Selección de la muestra

La muestra es considerada no probabilística puesto que en primera instancia ha sido tomada aleatoriamente, consta de un grupo homogéneo de 6 empleados colaboradores de la empresa Comexport con la finalidad de medir la gestión de empresas familiares, al igual que los estilos de liderazgo de los propietarios que están empleando dentro de la misma. Por tal razón, es indiscutible la necesidad de saber el grado de colaboración y pensar de los coagentes de la empresa antes mencionada. Es por eso, que a título ilustrativo se indicaran la descripción de la muestra no probabilística.

Tabla N°7

Descripción de la muestra no probabilística

Cargo	Género	
	Femenino	Masculino
Gerente general		1
Jefe de operaciones y de servicio al cliente	1	
Operaciones aduaneras	1	
Recepción y documentación		1
Operaciones logística y servicio al cliente	1	
Asistente de operaciones		1
Total de empleados	3	3

Elaborado por: Johnson Noboa

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Valoración de desempeño

Según la compilación de datos en la gestión de empresas familiares de los empleados de la empresa Comexport; se obtuvieron mediante el desglose de la estimación en la primera forjada en la variable de la gestión de desempeño como función en EF versus la segunda variable basada a los rasgos particulares. Por lo cual, se promedió cada uno de ellos bajo la evidencia realizada a 6 colaboradores en lo cual se determinó el de mayor rango analizando cada uno de los ítems apreciado y su procedimiento tanto dentro como fuera de su cargo, en donde sus capacidades estar relacionadas entre labores, reflexionar y destrezas de lo solicitado y estipulado como objetivos.

Tabla N°8
Desempeño en la gestión de empresa

Funciones	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	Empleado 4	Empleado 5	Empleado 6	Promedio
	1	2	3	4	5	6	
Producción (Volumen de trabajo realizado diariamente)	3	3	3	3	2	2	2,67
Calidad (Eficiencia y eficacia en el trabajo realizado)	2	2	2	3	3	3	2,50
Conocimiento del trabajo (Capacidad cognitiva en relación con el trabajo)	3	3	2	2	2	3	2,50
Cooperación (Grado Colaborativo y participativo)	3	2	3	2	1	2	2,17
Promedio	2,75	2,50	2,50	2,50	2	2,50	2,46

Elaborado por: Johnson Noboa

La media obtenida en la siguiente de la función fue de 2,46 para 6 empleados, el cual, se considera en la última posición con calificación sobre 4 puntos y ante ellos, todos los cooperantes tienen una categoría semejante

Tabla N°9
Rasgos particulares

Funciones	Empleado 1	Empleado 2	Empleado 3	Empleado 4	Empleado 5	Empleado 6	Promedio
	1	2	3	4	5	6	
Comprensión de situaciones (Resolución de conflicto)	3	3	3	3	2	2	2,67
Creatividad (Originalidad o innovación)	3	1	3	2	2	3	2,33
Capacidad de realización (Iniciativa)	2	3	2	2	2	1	2
Promedio	2,67	2,33	2,67	2,33	2	2	2,33

Elaborado por: Johnson Noboa

Cabe considerar, por otra parte, que los resultados obtenidos un 2.33 es inferior en relación con lo que se detalló en las gráficas anteriores en relación con los rasgos particulares, ante ello, es meritorio mencionar que el objeto de la gráfica es visualizar la vinculación en relación con las labores, reflexionar y destrezas de lo solicitado y estipulado como objetivos, adecuadamente, se puede observar la realización de la evaluación de los estilos de liderazgos mediante una prueba que se ejecuta en el caso Comexport S.A.

Prueba de los estilos de liderazgos

A juicio de los resultados obtenidos a través de la prueba que se realiza al propietario el cual proporcionó como desenlace el Si puesto que fue el indicado más utilizado en la medición en base al estilo actual de liderazgo generado el autocrático.

Tabla N°10
Ranking para determinar el estilo de liderazgo

Estilos	Total de gestiones usuales	Ranking de resultados
Estilo 1: Natural	2	
Estilos 2: autocrático	5	5
Estilos 3: carismático	1	
Estilos 4: democrático	2	
Estilos 5: Laissez-faire	3	

Elaborado por: Johnson Noboa

De los resultados, obtenidos por medio de la prueba confirmo la compilación de los datos y el cual suministro como derivación el Si ya que toman las decisiones en base al poder autodecisión y no es tomada como se por otra persona. Por lo consiguiente, se considera esto se relaciona con los datos obtenidos con los rasgos particulares, en donde

se puede visualizar que los empleados no ejercen mayor grado de aceptación de decisión referente a la EF.

Tabla N°11

Prueba de los estilos de liderazgo

Estilo 2: Particularidades del autocrático	¿Usuales?
	Si/No
Muestra autoconfianza la hora de tomar decisiones.	No
Es persuasivo y realista al momento de cumplir sus objetivos	No
Delega actividades y tareas a los empleados en base a sus conocimientos	Si
Es permisible y leal a los empleados que le obedecen y no perdona a los desleales	Si
Suelen trabajar horas excesivas	No
Para ellos no existe medio sino Blanco y negro, no le gustan las contradicciones	Si
Es determinante al momento de retroalimentar normas y órdenes establecidas.	No
No acepta un no por Respuesta, no le gustan los fracasos.	Si
Es original e innovador pece a contradicciones	No
No le gustan el ambiente de trabajo toxico, le gusta la confianza y el respeto dentro de su empresa	Si
Total Características usuales del estilo autocrático	5

Elaborado por: Johnson Noboa

Precisamente, antes que nada, el estilo de liderazgo autocrático refiere a una conceptualización en donde el poder prevalece a la motivación propia y el deseo de superación no obstante deja de ser eficiente, es por lo que la decisión recae exclusivamente e incluso no considera necesario la opinión de sus colaboradores aun tratándose de conseguir una meta en común, ello decide, no corre el riesgo en toma de decisión en base a personas no confiables desorganizadas y controladoras. Es lo esencial, prefieren estar al mando de sus empleados, visto de esta forma, la prueba evaluativa de gestión en la empresa familiares sobre los estilos de liderazgos en donde arrojo como promedio 5 connotando así la aceptación del estilo de liderazgo acorde a lo que necesita una EF, bajo un concepto expresivo de confianza, responsabilidad y éxito.

CONCLUSIONES

En conclusión, lo más importante dentro del estilo actual de liderazgo es asociar la consecución de resultados, al seguimiento voluntario de las indicaciones del líder y a conductas éticas que permitan orientar y direccionar a sus empleados hacia el éxito y la estabilidad de la empresa familiar.

Así se ha verificado, que la fundamentación de teorías referentes antes citadas, connotan información relevante y de gran importancia al estudio del caso, puesto que, la relación entre el líder y su equipo es esencial para que ambas partes alcancen cambios y resultados que reflejen los propósitos que comparten para cumplir los objetivos que se hayan planteado.

Mediante un análisis de la situación actual de la empresa Comexport de la ciudad de Guayaquil periodo 2019-2020 se pudo determinar que existen distintos y diferentes modelos para medir el estilo actual de liderazgo y gestión de las EF. Por lo

que, se empleó la prueba de estilos de liderazgo propuesto por Daniel Goleman y R. Boyatzis, aplicado bajo la escala gráfica que permite la compilación de datos mediante una evaluación del equipo de trabajo, lo cual refleja que actualmente existe un estilo autocrático.

En base a lo antes mencionado se concluye sobre este particular, la sugerencia de cambiar de estilo actual de liderazgo con el fin de generar participación voluntaria y deseos de superación por crecer y desarrollarse en el ámbito profesional, el mismo puede ser por el liderazgo carismático puesto que, este alcanza un óptimo resultado por parte del equipo de trabajo y hace que estos den lo mejor de sí asegurando así la estabilidad de la empresa familiar.

Básicamente, el desarrollo de una estrategia principal define el perfeccionamiento de calidad del servicio para fortalecer la empresa familiar del Grupo Calderón, donde como recomendación se estableció el estilo actual del liderazgo del propietario sea carismático.

Bibliografía

- Admin. (27 de 11 de 2017). *Liderazgo Natural ¿Eres un líder por naturaleza*. Obtenido de Liderazgo: <https://www.liderazgo.co/liderazgo-natural/>
- Adrián, G. (03 de 07 de 2014). *Liderazgo en las organizaciones y su importancia*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/liderazgo-en-las-organizaciones-y-su-importancia/>
- Aguirre León et.al, G. S. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. Universidad y Sociedad [seriada en línea],. *Scielo*. Obtenido de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Alibau, T. (29 de 08 de 2017). *La confianza como elemento clave en la empresa*. Obtenido de Inusual: <https://inusual.com/es/blog/la-confianza-elemento-clave-la-empresa>
- Antognolli, S. (05 de marzo de 2013). *El gobierno corporativo en las empresas familiares*. Obtenido de Degerencia: <https://degerencia.com/articulo/el-gobierno-corporativo-en-las-empresas-familiares/>
- Bayón, F. (23 de 02 de 2017). *Sobre el liderazgo carismático*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/fernandobayon/2017/02/23/sobre-el-liderazgo-carismatico/>
- Cámara de Valencia. (30 de 03 de 2019). *¿Qué es el liderazgo empresarial?* Obtenido de Cámara de Valencia: <https://www.master-valencia.com/empresas/liderazgo-empresarial/>

- Castillo Clavero & Cubeiro Villar. (2016). *Liderazgo innovador para Dummies*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=jgPCDAAAQBAJ&pg=PT9&dq=que+es+el+liderazgo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjXzYSwvf7IAhWis1kKHdQYCqY4FBD0AQh5MAk#v=onepage&q=que%20es%20el%20liderazgo&f=false>
- Cross, S. (01 de 02 de 2018). *Estilos "laissez-faire" de liderazgo*. Obtenido de Cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com/13116772/estilos-laissez-faire-de-liderazgo>
- Diariocorreio. (30 de 11 de 2017). *¿Cuál es la diferencia entre líder y jefe?* Obtenido de Diariocorreio: <https://diariocorreio.pe/economia/diferencia-entre-lider-y-jefe-789334/>
- Dueñas, F. (18 de 08 de 2015). *La importancia de la honestidad en la cultura organizacional*. Obtenido de Acsendo: <https://blog.acsendo.com/la-importancia-de-la-honestidad-en-la-cultura-organizacional/>
- EAE Bushiness School. (12 de 12 de 2017). *6 tipos de liderazgo empresarial*. Obtenido de EAE Bushiness School: <https://retos-directivos.eae.es/5-tipos-de-liderazgo-empresarial-que-clase-de-jefe-eres/>
- El Universo. (14 de 03 de 2018). *81% de empresas familiares ecuatorianas se centra en ocho sectores*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/03/14/nota/6665290/81-empresas-familiares-se-centra-ocho-sectores>
- ElBoletín. (25 de 04 de 2016). *La importancia del liderazgo en el mundo de la empresa*. Obtenido de ElBoletín: <https://www.elboletin.com/economia/133362/importancia-liderazgo-mundo-empresa.html>
- Euroforum. (23 de 01 de 2019). *Liderazgo empresarial: qué es y como ejercerlo de forma eficiente*. Obtenido de Euroforum: <https://www.euroforum.es/blog/liderazgo-empresarial-que-es-como-ejercerlo/>
- Feijo, A. (31 de mayo de 2016). *¿Qué es la sucesión?* Obtenido de Mis Abogados: <https://www.misabogados.com.co/blog/que-es-la-sucesion>
- Fernandez, M. (05 de 07 de 2015). *Qué es el liderazgo carismático y por qué es importante para tu empresa*. Obtenido de Come fruta: https://comefruta.es/liderazgo_carismatico
- Fuentes, E. (09 de 07 de 2019). *Liderazgo autocrático: Características, ventajas e inconvenientes*. Obtenido de Lider exponencial: <https://liderexponencial.es/liderazgo-autocratico-caracteristicas-ventajas-e-inconvenientes/>
- Gallo, M. Á. (1998). En *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Obtenido de https://www.caixabankresearch.com/documents/10180/54279/ee12_esp.pdf
- Gamelearn. (24 de 01 de 2019). *¿Funciona el liderazgo democrático?* Obtenido de Gamelearn: <https://www.game-learn.com/fucion-a-el-liderazgo-democratico/>
- García, C. (2014). En *Sucesión mortis causa de la empresa familiar. La alternativa de los pactos* (pág. 192). Madrid: Dukinson SL. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=IR3eBQAAQBAJ&pg=PA237&dq=empresa+fam>

iliar+sucesion+o+continuidad&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi486_h3a7mAhlVLqKkHefEDh8Q6AEIRzAE#v=onepage&q=empresa%20familiar%20sucesion%20o%20continuidad&f

- Gobierno Corporativo Deloitte. (2011). Gestión de las empresas familiares Cómo lograr la ejecución . *Deloitte*, 5. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/gestion-empresas-familiares.pdf>
- Grupo Financiero Base . (29 de 01 de 2018). *La importancia de la visión y la planificación estratégicas en tu empresa*. Obtenido de Grupo Financiero Base : <https://blog.bancobase.com/la-importancia-de-una-vision-y-planeacion-estrategica-en-tu-empresa-negocios>
- Guerrero Vega & Vásquez Segura. (2016). Estilos de liderazgo y niveles de productividad en trabajadores de la facultad de ciencias empresariales de la universidad Señor de Sipán, Chiclayo, 2016. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4135/Guerrero%20-%20Vasquez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hutcheson, H. (2016). En *Dirty Little Secrets of Family Business* (3era ed.). Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=OZ-iCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Dirty+little+secrets+of+family+business+Henry+Hutcheson&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiRierr_K3mAhUCqIkKHcQqB8lQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Dirty%20little%20secrets%20of%20family%20business%20Henry
- Iannotti, M. (22 de 10 de 2016). *Confianza en la empresa: Su importancia para la delegación efectiva*. Obtenido de Tandem: <https://tandemsd.com/confianza-en-la-empresa-su-importancia-para-la-delegacion-efectiva/>
- IEF. (14 de enero de 2020). *Qué es una empresa familiar*. Obtenido de Instituto de la Empresa Familiar-IEF: <http://www.iefamiliar.com/que-es-una-empresa-familiar/>
- Javier Argos & Pilar Ezquerra. (2014). Liderazgo y educación. Cantabria: Universidad de Cantabria. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=MYZPBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=concepto+e+importancia+del+liderazgo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi12tDwo4bmAhVLwlkKHT23AN04ChDoAQgoMAA#v=onepage&q=concepto%20e%20importancia%20del%20liderazgo&f=false>
- Learn. (29 de 12 de 2015). *Estilos de liderazgo: Laissez-faire, democrático y autocrático*. Obtenido de <https://2-learn.net/director/estilos-de-liderazgo-laissez-faire-democratico-y-autocratico/>
- Mariuxi Villalva & Isidro Fierro. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. 2(4). Obtenido de <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210/273>
- Martinez, M. (06 de 04 de 2017). *La importancia de la Honestidad en Grupo Argos*. Obtenido de Grupo Argos: <https://www.grupoargos.com.mx/blog/la-importancia-de-la-honestidad-en-grupo-argos>

- Martínez, R. (13 de 09 de 2017). *Liderazgo laissez faire, ¿quién tiene el mando?* Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/liderazgo-laissez-faire-quien-tiene-el-mando/>
- McClure, S. (2012). *Sucesión de empresas familiares: la prueba final de grandeza (una publicación de empresas familiares) por - Stephen L. McClure (páginas completas)*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/as71u9akl/m3j8chh9p>
- Medina, V. (04 de 01 de 2018). *La honestidad. Los valores en la educación de los niños*. Obtenido de Guía infantil: <https://www.guiainfantil.com/articulos/educacion/valores/la-honestidad-los-valores-en-la-educacion-de-los-ninos/>
- Muñoz, A. M. (2019). *Estilo de liderazgo del equipo directivo y la satisfacción laboral de docentes de ii.º del distrito de los olivos*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de <http://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/view/165/145>
- Nicuesa, M. (21 de 01 de 2019). *La importancia de la comunicación en la empresa*. Obtenido de Psicología online: <https://www.psicologia-online.com/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-empresa-4344.html>
- Paspuel, W. (23 de 05 de 2016). *Comexport, el depósito comercial aduanero que cuida las mercaderías*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/comexport-aduana-comercio-importaciones-impuestos.html>
- Pérez, S. (22 de 07 de 2015). *Claves para desarrollar el carisma*. Obtenido de Management un buen líder: <http://www.estartap.com/claves-para-desarrollar-el-carisma/>
- Pérez, V. (22 de 02 de 2017). *¿De dónde procede el carisma?* Obtenido de Hipertextual: <https://hipertextual.com/2017/02/carisma-personalidad>
- Pinto, M. (10 de 05 de 2017). *¿Tiene tu empresa visión de futuro?* Obtenido de Taller de empresa: <https://www.tallerdeempresa.com/tiene-tu-empresa-vision-de-futuro/>
- Potapov, O. (18 de 09 de 2019). *Diferencias entre líder y jefe*. Obtenido de Gespromo: <https://gespromo.com/blog/diferencias-entre-lider-y-jefe/>
- Press, J. (1995). En C. a. Vision. Obtenido de http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BUSINESS%20Strategic%20Planning%20for%20the%20Family%20Business.pdf
- Psicore. (2014). *Perfil del liderazgo empresarial*. Psicore. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=YfWaAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=que+es+el+liderazgo+empresarial&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj0sJHlg6_mAhWBzVvKkHRYED0gQ6AEIKTAA#v=onepage&q=que%20es%20el%20liderazgo%20empresarial&f=false
- Puchades, D. (26 de 10 de 2017). *¿En qué consiste el liderazgo empresarial?* Obtenido de Emprendepyme: <https://www.emprendepyme.net/en-que-consiste-el-liderazgo-empresarial.html>
- Puerta, A. R. (12 de 12 de 2018). *Líder autocrático: características, ventajas e inconvenientes*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/lider-autocratico/>

- Randel S. Carlock and John L. Ward. (2014). *Strategic Planning for the Family Business*.
Obtenido de http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BUSINESS%20Strategic%20Planning%20for%20the%20Family%20Business.pdf
- Ranking Merco Lideres Ecuador. (2018). Obtenido de <http://merco.info/ec/ranking-merco-lideres>
- Raúl Quejada & Joge Gutiérrez . (s.f.). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Redalyc*. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>
- Revista GP. (04 de 12 de 2018). El líder natural. *Revista GP*. Obtenido de <https://www.revistagp.com/noticias/tecnologia/articulos/ceo-natural-caracteristicas-ejemplos-lider-nato/31678>
- Riquelme, M. (08 de 05 de 2017). *¿Qué es el liderazgo autocratico?* Obtenido de Web y empresas: <https://www.webyempresas.com/liderazgo-autocratico/>
- Robles, L. L. (2019). Liderazgo . En *El liderazgo gerencial y desempeño laboral. Caso Amerilines*. Guayaquil: ECOTEC.
- Rodríguez, E. (28 de 05 de 2019). El liderazgo empresarial: importancia y características. *RRHH Digital*. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/liderazgo/136868/El-liderazgo-empresarial-importancia-y-caracteristicas>
- Rodríguez, M. J. (2007). En *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa familiar*. Paraninfo S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=vY2mZs5mTH4C&pg=PA109&dq=empresa++Creando+una+visi%C3%B3n+familiar&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiDmd3y-K7mAhWwxVvKHaecA04Q6AEIKDAA#v=onepage&q=empresa%20%20Creando%20una%20visi%C3%B3n%20familiar&f=false>
- Romero, M. (20 de 12 de 2016). *La Comunicación en la Empresa: ¡Guía con ejemplos!* Obtenido de Manu Romero: <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/comunicacion-en-la-empresa-guia-ejemplos/>
- Rosa, F. d. (26 de 05 de 2014). *La confianza: definición, niveles y construcción*. Obtenido de Titonet: <http://www.titonet.com/business/la-confianza-definicion-niveles-y-construccion.html>
- Saavedra et.al Batchelor & Barzágas. (2018). El liderazgo directivo en la gestión del desarrollo organizacional. *Olimpia*, 15(52). Obtenido de <https://revistas.udg.co.cu/index.php/olimpia/article/view/587/1003>
- Sánchez, J. (08 de 05 de 2018). *El carisma como herramienta esencial en el trabajo*. Obtenido de Pymes y autónomo: <https://www.pymesyautonomos.com/vocacion-de-empresa/el-carisma-como-herramienta-esencial-en-el-trabajo>
- Scheffold, D. (2014). En *Why 9 of 10 Family Businesses Fail at Succession: Learn what the 10 %* . Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Tw9BAAQBAJ&pg=PA11&dq=Le+Breton-Miller,+Miller+%26+Steier,+2004;&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi34cmzyq7mAhVOWlKk>

HZaNAoUQ6AEIbDAH#v=onepage&q=Le%20Breton-
Miller%2C%20Miller%20%26%20Steier%2C%202004%3B&f

Sevilla, F. (17 de junio de 2018). *La sucesión de empresa*. Obtenido de Mundo juridico:
<https://www.mundojuridico.info/la-sucesion-de-empresa/>

Spenser, A. (09 de 02 de 2017). *El poder de una vision empresarial constituida*. Obtenido de Impulsadorpopular: <https://www.impulsapopular.com/gerencia/el-poder-de-una-vision-empresarial-constituida/>

Stange, B. (08 de 08 de 2014). *¿Cuáles son la características de un líder natural?* Obtenido de Publimetro: <https://www.publimetro.cl/cl/diario-pyme/2014/08/08/cuales-son-caracteristicas-lider-natural.html>

Taveras, C. G. (11 de 06 de 2013). *La comunicación efectivas en las empresas* . Obtenido de Escuela de Organización Industrial:
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/11/la-comunicacion-efectiva-en-las-empresas/>

Torres, F. (05 de 10 de 2016). *El liderazgo carismático*. Obtenido de Gestion.org:
<https://www.gestion.org/el-liderazgo-carismatico/>

Trancy, B. (2015). *Liderazgo*. Nashville: Gurpo Nelso. Obtenido de
<https://books.google.com.ec/books?id=3h2MBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=qu+es+el+liderazgo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjLqfGEqf7IAhVrrlkKHVJWCmgQ6AEIOTAC#v=onepage&q=qu+es+el+liderazgo&f=false>

VisaBusiness. (04 de 07 de 2016). *La importancia del liderazgo empresarial*. Obtenido de VisaBusiness: https://visaempresarial.com/ar/noticias/la-importancia-del-liderazgo-empresarial_1380

Ward, J. L. (2013). En *La planificación estratégica de la familia empresaria* (sexta ed.). Deusto S.A. Obtenido de
<https://books.google.com.ec/books?id=ehyesZ3dVqAC&printsec=frontcover&dq=emp+resa++Creando+una+visi%C3%B3n+familiar&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiDmd3y-K7mAhhWwxVvKHaecA04Q6AEIPTAD#v=onepage&q=empresa%20%20Creando%20una%20visi%C3%B3n%20familiar&f=false>

ANEXOS

Anexo 1

Modelo de evaluación de desempeño

Funciones	Óptimo	Bueno	Regular	Malo	Calificación
	4	3	2	1	
Producción (Volumen de trabajo realizado diariamente)	Supera los estándares de trabajo	A veces supera los estándares de trabajo.	A veces se encuentra por debajo de los estándares	Siempre se encuentra por debajo de los estándares.	
Calidad (Eficiencia y eficacia en el trabajo realizado)					
Conocimiento del trabajo (Capacidad cognitiva en relación con el trabajo)					
Cooperación (Grado Colaborativo y participativo)					
Promedio					
Rasgos particulares: Considerar lo evaluado y su comportamiento					
Comprensión de situaciones (Resolución de conflicto)	Óptima comprensión e intuición para resolver conflictos	Poca comprensión e intuición para resolver conflictos	Insuficiente comprensión e intuición para resolver conflictos	Falta de comprensión e intuición para resolver conflictos	
Creatividad (Originalidad o innovación)					
Capacidad de realización (Iniciativa)					
Promedio					

Anexo 2

Prueba de estilos de liderazgo según D. Golman y R. Boyatzis

Estilo 1: Particularidades del natural	¿Usuales?
	Si/No
Muestra autoconfianza la hora de tomar decisiones.	No
Es persuasivo y realista al momento de cumplir sus objetivos	No
Delega actividades y tareas a los empleados en base a sus conocimientos	No
Es permisible y leal a los empleados que le obedecen y no perdona a los desleales	No
Suelen trabajar horas excesivas	No
Para ellos no existe medio sino Blanco y negro, no le gustan las contradicciones	Si
Es determinante al momento de retroalimentar normas y órdenes establecidas.	No
No acepta un no por Respuesta, no le gustan los fracasos.	No
Es original e innovador pece a contradicciones	No
No le gustan el ambiente de trabajo toxico, le gusta la confianza y el respeto dentro de su empresa	No
Total Características usuales del estilo Natural	1

Estilo 2: Particularidades del autocrático	¿Usuales?
	Si/No
Muestra autoconfianza la hora de tomar decisiones.	No
Es persuasivo y realista al momento de cumplir sus objetivos	No
Delega actividades y tareas a los empleados en base a sus conocimientos	Si
Es permisible y leal a los empleados que le obedecen y no perdona a los desleales	Si
Suelen trabajar horas excesivas	No
Para ellos no existe medio sino Blanco y negro, no le gustan las contradicciones	Si
Es determinante al momento de retroalimentar normas y órdenes establecidas.	No
No acepta un no por Respuesta, no le gustan los fracasos.	Si
Es original e innovador pece a contradicciones	No
No le gustan el ambiente de trabajo toxico, le gusta la confianza y el respeto dentro de su empresa	Si
Total Características usuales del estilo autocrático	5

Estilo 3: Particularidades del carismático	¿Usuales?
	Si/No
Muestra autoconfianza la hora de tomar decisiones.	No
Es persuasivo y realista al momento de cumplir sus objetivos	No
Delega actividades y tareas a los empleados en base a sus conocimientos	Si
Es permisible y leal a los empleados que le obedecen y no perdona a los desleales	No
Suelen trabajar horas excesivas	No
Para ellos no existe medio sino Blanco y negro, no le gustan las contradicciones	No
Es determinante al momento de retroalimentar normas y órdenes establecidas.	Si
No acepta un no por Respuesta, no le gustan los fracasos.	No
Es original e innovador pese a contradicciones	Si
No le gustan el ambiente de trabajo toxico, le gusta la confianza y el respecto dentro de su empresa	No
Total Características usuales del estilo carismático	3

Estilo 4: Particularidades del democrático	¿Usuales?
	Si/No
Muestra autoconfianza la hora de tomar decisiones.	No
Es persuasivo y realista al momento de cumplir sus objetivos	No
Delega actividades y tareas a los empleados en base a sus conocimientos	No
Es permisible y leal a los empleados que le obedecen y no perdona a los desleales	No
Suelen trabajar horas excesivas	No
Para ellos no existe medio sino Blanco y negro, no le gustan las contradicciones	No
Es determinante al momento de retroalimentar normas y órdenes establecidas.	No
No acepta un no por Respuesta, no le gustan los fracasos.	No
Es original e innovador pese a contradicciones	Si
No le gustan el ambiente de trabajo toxico, le gusta la confianza y el respecto dentro de su empresa	Si
Total Características usuales del estilo democrático	2

Estilo 5: Particularidades del laissez-faire	¿Usuales?
	Si/No
Muestra autoconfianza la hora de tomar decisiones.	No
Es persuasivo y realista al momento de cumplir sus objetivos	No
Delega actividades y tareas a los empleados en base a sus conocimientos	No
Es permisible y leal a los empleados que le obedecen y no perdona a los desleales	Si
Suelen trabajar horas excesivas	Si
Para ellos no existe medio sino Blanco y negro, no le gustan las contradicciones	No
Es determinante al momento de retroalimentar normas y órdenes establecidas.	No
No acepta un no por Respuesta, no le gustan los fracasos.	No
Es original e innovador pece a contradicciones	No
No le gustan el ambiente de trabajo toxico, le gusta la confianza y el respecto dentro de su empresa	No
Total Características usuales del estilo laissez-faire	2