

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de investigación previo a la obtención del Título de Ingenieros de Empresas

TEMA: “Rol de la mujer en el cambio generacional en las empresas familiares de la provincia de Tungurahua”

AUTORES:

Diana Beatriz Duque Gómez

Henry Ismael Sarango López

TUTOR: Ing. MBA. Edwin Javier Santamaría Freire

AMBATO – ECUADOR
Octubre 2017



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. MBA. Edwin Javier Santamaría Freire

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “**Rol de la mujer en el cambio generacional en las empresas familiares de la provincia de Tungurahua**”, presentado por **Duque Gómez Diana Beatriz y Sarango López Henry Ismael**, para optar por el Título de Ingenieros de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considerado que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 02 de agosto de 2017




Ing. MBA. Edwin Javier Santamaría Freire

C.I. 1802931426

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Nosotros, **Duque Gómez Diana Beatriz y Sarango López Henry Ismael**, declaramos que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingenieros de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Duque Gómez Diana Beatriz

C.I. 050379142-8



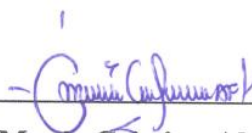
Sarango López Henry Ismael

C.I. 180433432-2

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f)



Psi. Mg. Maria Cristina Abril Freire

C.I. 180332417-5

f)



Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez

C.I. 120577546-1

Ambato, 10 de octubre de 2017

DERECHOS DE AUTOR

Autorizamos a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedemos los derechos en líneas patrimoniales de nuestro proyecto, con fines de difusión pública además aprobamos la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando nuestros derechos de autor.



Duque Gómez Diana Beatriz

C.I. 050379142-8



Sarango López Henry Ismael

C.I. 180433432-2

AGRADECIMIENTO

A mis padres y hermanos, que con su guía y consejos permitieron que luche por mis metas, enseñándome a ser perseverante y no rendirme ante las dificultades, gracias por estar presente en cada etapa de mi vida y ser pilares fundamentales en la realización de mis sueños.

A la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, a sus docentes, por ser la institución que me brindó conocimientos para mi formación académica.

A mi querido tutor Ing. Edwin Santamaría quien ha sido a más de un excelente docente un amigo, por su tiempo brindado, su paciencia, motivación, por su apoyo y confianza para la culminación del proyecto de investigación.

Diana Duque Gómez

En primer lugar a Dios, por haberme guiado cada paso de mi vida, permitiéndome conseguir una de las metas tan anheladas por mi persona.

A mi Carrera de Organización de Empresas, a sus docentes quienes compartieron cada uno de sus conocimientos y enseñanzas para ayudarme a crecer personal y profesionalmente.

Al Ing. Edwin Santamaría Freire, quien a más de un profesor ha sido un amigo y un gran apoyo para la elaboración de este proyecto.

Henry Sarango López

DEDICATORIA

A Dios por ser guía en mi vida, brindarme su ayuda en cada oración y otorgarme sabiduría para terminar mis estudios.

A mis queridos padres Fausto y Beatriz, por su amor, entrega, sacrificio, ejemplo de superación y lucha, por inculcarme principios y valores claves para mi superación personal, por brindarme su apoyo incondicional, darme su mano en momentos difíciles, su protección, por escucharme, estar pendientes de mí siempre, ser mi motivación diaria para salir adelante, ser mi soporte, guía para culminar mis estudios y cumplir mis sueños.

A mis hermanos Dolores, Vinicio, Wilson, en especial a Enma y Marcela, por ser un pilar fundamental en mi vida, por sus consejos, amor, estar presentes en momentos difíciles como también en los buenos, por sus palabras de aliento para superarme, por ser mi ejemplo a seguir.

A mi novio Henry, por su amor, cariño, por ser esa persona especial, por brindarme su apoyo incondicional, por ser parte importante de mi vida, por acompañarme en el transcurso de este camino.

Diana Duque Gómez.

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado primeramente a DIOS y a una persona muy especial en mi vida, que dese el cielo hoy me da sus bendiciones, “Mamita Tina”.

A mis padres Carlos y Fanny mis dos grandes amores, el eje fundamental en mi vida, quienes con sus consejos, esfuerzo y un gran apoyo han hecho de mi un hombre de muchos valores.

A mi hermana Samantha, la más pequeñita de la casa, quien con sus ocurrencias, es otro de los motores que me permiten salir adelante.

A mi hermana Silvana, mi ejemplo de quien me siento muy orgulloso por todo lo que alcanzado, a su esposo Marlon quienes me han apoyado en todo momento.

A mi novia Diana, quien ha sido un apoyo fundamental en gran parte de mi vida, a más de ser una compañera en las aulas y en este proyecto, ha sido mi compañera de vida, quien con sus muestras de cariño y apoyo incondicional ha logrado sacarme adelante en los momentos más difíciles de mi vida.

Henry Sarango López.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS	xv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvii
ABSTRACT.....	xviii
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.1. Contextualización Macro	19
1.2. Contextualización Meso.....	20
1.3. Contextualización Micro	21
1.4. ÁRBOL DE PROBLEMAS	22
1.5. ANÁLISIS CRÍTICO.....	23
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	24
2.1. OBJETIVO GENERAL	24
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
2.3. HIPÓTESIS	24
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (Estado del Arte).....	25

3.1.	EMPRESAS FAMILIARES	25
3.1.1.	Modelo de los tres círculos de la empresa familiar	26
3.1.2.	Modelo de los cinco círculos	28
3.1.3.	Características empresas familiares	30
3.1.4.	Fortalezas de la empresa familiar	31
3.1.5.	Debilidades de la empresa familiar.....	31
3.1.6.	Ventajas y desventajas de la empresa familiar	32
3.1.7.	Tipos de empresas familiares en función del grado generacional	33
3.1.8.	Tipos de empresas familiares en función del nexo familiar.	34
3.2.	GENERACIÓN	35
3.2.1.	Cambio generacional	37
3.2.2.	Fases del proceso de Cambio Generacional	38
3.2.2.1.	Fase 1: Reglas del juego básicas y primeros pasos	38
3.2.2.2.	Fase 2: Cuidado y desarrollo del sucesor	39
3.2.2.3.	Fase 3: Transición e instalación	40
3.2.3.	El cambio generacional en la empresa familiar	41
3.3.	ROL DE LA MUJER	43
3.3.1.	Rol de la mujer en la empresa.....	44
3.3.2.	Funciones de la mujer en la empresa familiar	45
3.3.2.1.	Transmisión de valores.....	45
3.3.2.2.	Siguiente generación	46
3.3.2.3.	Líder emocional.....	46
3.3.3.	Retos de futuro de las mujeres empresarias.....	47
3.3.4.	El liderazgo femenino en los procesos de sucesión	48
3.3.5.	La feminización de las organizaciones	49

3.3.6.	Tipología de la mujer empresaria	49
3.3.7.	La mujer en la empresa familiar	50
3.3.8.	Conciliación y conflicto en la empresaria familiar	51
3.3.9.	Las principales limitaciones de las mujeres en el trabajo	51
4.	METODOLOGÍA	52
4.1.	FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA	52
4.2.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
4.2.1.	Enfoque Cuantitativo	52
4.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	53
4.3.1.	Descriptiva	53
4.4.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
4.4.1.	Bibliográfica.....	53
4.4.2.	De campo	54
4.4.3.	Transversal	54
4.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA	54
4.6.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	56
4.6.1.	Encuesta	56
4.6.2.	Cuestionario	56
4.7.	Validación del instrumento	57
4.8.	Procesamiento de información	59
5.	RESULTADOS	60
5.1.	Miembros de familia que laboran en la empresa.....	60
5.2.	Propiedad de la empresa.....	61
5.3.	Sueldo de hombres y mujeres.....	62
5.4.	Administración de la empresa	63

5.5.	Frecuencia de reuniones familiares	64
5.6.	Proceso de sucesión en la organización.....	65
5.7.	Dirección de la empresa	66
5.8.	Acceso del nuevo gerente.....	67
5.9.	Capacitación de nuevos sucesores.....	68
5.10.	Influencia de líder en la organización.....	69
5.11.	Participación de la mujer en la fase de cambio.....	70
5.12.	Transmisión de Valores	71
5.13.	Relaciones Familiares	72
5.14.	Fomentar la Comunicación.....	73
5.15.	Conciliación Trabajo y Familia	74
5.16.	Limitaciones de la Mujer	75
5.17.	Retos de las Mujeres	76
5.18.	Representación de las mujeres en la empresa.....	77
5.19.	Progresar Profesionalmente	78
5.20.	Rol de la mujer como compromiso.....	79
5.21.	Líder Emocional	80
5.22.	Rol de la mujer en su desempeño	81
5.23.	Educadora de nuevas generaciones.....	82
5.24.	Siguiente Generación	83
5.25.	Liderazgo Femenino	84
5.26.	Rol de la mujer en la sucesión	85
6.	RELACIÓN ENTRE VARIABLES	86
6.1.	Relación entre el rol de la mujer y el cambio generacional	87
7.	CONCLUSIONES	89

8. RECOMENDACIONES.....	91
9. BIBLIOGRAFÍA	92
10. ANEXOS	98

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Árbol de Problemas.....	22
Figura 2: Modelo de los tres círculos.....	27
Figura 3: Modelo de los cinco círculos	29
Figura 3: Generación de las empresas	42
Figura 4: Miembros de la familia que laboran en la empresa	60
Figura 5: Propiedad de la empresa	61
Figura 6: Sueldo de hombres y mujeres.....	62
Figura 7: Administración de la empresa.....	63
Figura 8: Frecuencia de reuniones familiares	64
Figura 9: Proceso de sucesión en la organización	65
Figura 10: Dirección de la empresa	66
Figura 11: Acceso del nuevo gerente	67
Figura 12: Capacitación de nuevo sucesores	68
Figura 13: Influencia del líder en la organización	69
Figura 14: Participación de la mujer en la fase de cambio	70
Figura 15: Transmisión de valores	71
Figura 16: Relaciones Familiares	72
Figura 17: Fomentar la comunicación	73
Figura 18: Conciliación trabajo y familia.....	74
Figura 19: Limitaciones de la mujer	75
Figura 20: Retos de las mujeres.....	76
Figura 21: Representación de las mujeres en la empresa	77
Figura 22: Progresar Profesionalmente	78

Figura 23: Rol de la mujer como compromiso	79
Figura 24: Líder Emocional	80
Figura 25: Rol de la mujer en su desempeño.....	81
Figura 26: Educadora de nuevas generaciones	82
Figura 27: Siguiete generación	83
Figura 28: Liderazgo femenino.....	84
Figura 29: Rol de la mujer en la sucesión	85
Figura 30: Escalamiento Multidimensional.....	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventajas y desventajas de la empresa familiar.	32
Tabla 2: Características de las generaciones	36
Tabla 3: Elementos de las variables	57
Tabla 4: Resumen de procesamiento de casos	58
Tabla 5: Estadística de fiabilidad	59
Tabla 6: Miembros de familia que laboran en la empresa	60
Tabla 7: Propiedad de la empresa	61
Tabla 8: Sueldo de hombres y mujeres	62
Tabla 9: Administración de la empresa	63
Tabla 10: Frecuencia de reuniones familiares	64
Tabla 11: Proceso de sucesión en la organización	65
Tabla 12: Dirección de la empresa	66
Tabla 13: Acceso del nuevo gerente	67
Tabla 14: Capacitación de nuevos sucesores	68
Tabla 15: Influencia de líder en la organización	69
Tabla 16: Participación de la mujer en la fase de cambio	70
Tabla 17: Participación de la mujer en la fase de cambio	71
Tabla 18: Relaciones Familiares	72
Tabla 19: Fomentar la Comunicación	73
Tabla 20: Conciliación Trabajo y Familia	74
Tabla 21: Limitaciones de la Mujer	75
Tabla 22: Retos de las Mujeres	76
Tabla 23: Representación de las mujeres en la empresa	77
Tabla 24: Progresar Profesionalmente	78
Tabla 25: Rol de la mujer como compromiso	79
Tabla 26: Líder Emocional	80
Tabla 27: Rol de la mujer en su desempeño	81
Tabla 28: Educadora de nuevas generaciones	82

Tabla 29: Siguiete Generación.....	83
Tabla 30: Liderazgo Femenino	84
Tabla 31: Rol de la mujer en la sucesión.....	85
Tabla 32: Correlación de Variables.....	87

RESUMEN EJECUTIVO

En las empresas familiares el principal interés que tiene su fundador es mantenerse a través del tiempo, traspasando su legado a las siguientes generaciones sin perder su identidad familiar.

El objetivo de la presente investigación es identificar el rol de la mujer en el cambio generacional en las empresas familiares de la provincia de Tungurahua, siendo la mujer parte fundamental en un proceso de sucesión en la empresa familiar, quien aporta bienestar, comunicación, agilidad en el proceso, y contribuye a crear un equilibrio entre familia y empresa.

En la investigación, la técnica de recolección de datos es la encuesta, tomándose como muestra 378 empresas familiares en la provincia de Tungurahua, en donde se determinó el valor que dan sus propietarios a la mujer en el cambio generacional, las mismas que son consideradas líderes emocionales, así como educadoras de futuras generaciones e importante en la transmisión de valores; además, de que en las empresas familiares se les permite progresar profesionalmente con mayor oportunidad de obtener cargos directivos.

Por lo expuesto se determina que las empresas familiares pretenden preparar potenciales sucesores con valores a través del núcleo familiar liderado por la mujer, quien formará al futuro sucesor sin perder su esencia de mantener lazos familiares y su emotividad que la caracteriza.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, ROL DE LA MUJER, CAMBIO GENERACIONAL, EMPRESA FAMILIAR.

ABSTRACT

Family businesses, the main interest of its founder is to maintain itself over time, transferring its legacy to the next generations without losing its family identity.

The objective of the present investigation is to identify the role of women in the generational change in the family enterprises of the province of Tungurahua, being the woman part fundamental in a process of succession in the family enterprise, that brings well-being, communication, agility in the process, and helps to create a balance between family and company.

In the research, the data collection technique is the survey, taking as a sample 378 family businesses in the province of Tungurahua, where the value given by the owners to the women in the generational change was determined, the same ones that are considered leaders emotional, as well as educators of future generations and important in the transmission of values; in addition, that family enterprises are allowed to progress professionally with greater opportunity to obtain managerial positions.

For the above, it is determined that the family companies intend to prepare potential successors with values through the family nucleus led by the woman, who will form the future successor without losing its essence of maintaining family ties and its emotional character.

KEYWORDS: INVESTIGATION, ROLE OF WOMEN, GENERATIONAL CHANGE, FAMILY BUSINESS.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.Contextualización Macro

Las mujeres son empresarias por factores como la búsqueda de la riqueza, el éxito o la equidad de género, necesitan del apoyo moral de la familia, debido a que está relacionado positivamente con los resultados de la empresa, el emprendimiento que realizan las mujeres les brinda legitimización social a la mujer, mejora su imagen en la sociedad (Charlo, 2013).

Los cambios generacionales a través del tiempo ejercen en la actualidad una enorme influencia en las culturas organizacionales, en las organizaciones, en sus colaboradores y en los gerentes (López W. , 2013). El cambio generacional en una empresa familiar se da en transferir la empresa a generaciones venideras, asegurando de esta manera la continuidad de una empresa familiar (Arenas & Rico, 2014).

La sucesión abarca la elaboración de documentos que organiza la transferencia de la propiedad, desde el dueño hacia otros familiares, estos pueden ser directos o ajenos a la familia, de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo, lo que ha de entenderse por planes de sucesión como la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características, planes que se centran en el desarrollo de competencias de quienes aspiran a desempeñar un rol gerencial dentro de una empresa (Arenas & Rico, 2014).

La diversidad de género en las empresas puede tener un efecto positivo en la construcción de capacidades dinámicas y el desarrollo de una cultura de colaboración y experimentación, además el género potencia las capacidades de socialización y las relaciones entre las diversas fuentes de conocimiento, que promueven a su vez los procesos de aprendizaje inherentes a la innovación. Las mujeres directivas pueden fomentar que la empresa sea más flexible, gestione acepte el cambio y sea más innovadora (Quintana, 2015).

El cambio generacional dentro de una empresa familiar se toma como un aspecto importante el poseer un sucesor con experiencia dentro de la empresa familiar y el compromiso con el negocio. En relación al grado de compromiso y pertenencia de los accionistas familiares vinculados a la selección del sucesor toman en cuenta

características que incluyen lazos familiares y las características personales de los hijos más viables como sucesores en la empresa (Quijano, 2013).

El cambio concierne a las transformaciones producidas en la forma como está organizada la empresa, lo cual se expresa en la configuración del organigrama estructural. Aquí, se incluyen cambios globales, en la dimensión funcional, por ejemplo, mayor especialización, y en la estructura jerárquica o ampliación en los tramos de control (Acosta R., 2012). La globalización, el desarrollo tecnológico y la situación económica han ocupado lugares prioritarios en el contexto mundial desde la última década del siglo XX, ubicando la discusión en torno a la equidad de género en un plano menos visible (Contreras Torres, 2013).

1.2.Contextualización Meso

La representación femenina centra su principal discurso en el sistema patriarcal como una estructura dominante y de control, es decir, observa al género como una forma primaria de las relaciones de poder. El patriarcado tiene su origen, según el género femenino, principalmente en las estructuras de poder social construidas históricamente por los hombres (Fernández Aldecua & Martínez Barón, 2010) . La participación de las mujeres no se restringe exclusivamente al ámbito familiar, sus aportes también impactan los ámbitos empresariales y patrimoniales; para las mujeres es más importante buscar la evolución personal por medio del trabajo que por el rol que desempeñan en sus hogares (Betancourt, 2013).

La participación considerada de la mujer en la gestión o dirección de la empresa, así mismo su contribución en emprendimientos de creación de nuevas empresas, ha provocado un aumento acelerado en la investigación sobre el género y la administración de empresas. La actividad empresarial, en función del género, se encuentra en un momento de gran actualidad, debido a que se está promoviendo el desarrollo legislativo encausado de la igualdad en el desempeño profesional (Olivares, 2013). En este sentido, el objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir sobre el Plan de Igualdad, No Discriminación y Buen Vivir para las mujeres ecuatorianas en donde se indica la importancia de la generación de empleo para las mujeres, promoviendo la eliminación de la discriminación y rechazo laboral, permitiendo la igualdad sobre los roles de trabajo de hombres y mujeres, con un acuerdo de la vida laboral con la vida doméstica en condiciones dignas de contratación, aseguramiento

social, eliminando barreras salariales por sexo. Además de generar un programa de incentivos a las empresas que apliquen medidas de igualdad de género, como apoyos tributarios, ayudando de esta manera al respeto a sus derechos (Arboleda, 2011).

Uno de los elementos en la estructura ocupacional de “territorios masculinos” y “territorios femeninos” en la empresa es la supuesta limitación de las mujeres para desempeñar ciertas ocupaciones. Otro de los limitantes ocupacionales es la fuerza física y el riesgo, que son consideradas inconvenientes para las mujeres, además de la falta de disponibilidad para trabajar en horarios nocturnos y viajar (Todaro, Godoy, & Lais, 2001). La dificultad para acceder a los créditos de las instituciones financieras es un problema que concierne a las mujeres. Existe una mayor desconfianza de las instituciones bancarias hacia las mujeres empresarias por su condición de género, las mujeres, por lo general, enfrentan grandes problemas para obtener créditos, así como para establecer o expandir sus negocios (Hernández Á. E., 2010).

1.3.Contextualización Micro

Las empresas familiares que forman parte de la economía del país no han sido analizadas desde su realidad, donde los intereses de la familia y empresa en ocasiones ponen en riesgo su continuidad. Las características de empresa familiar en la provincia de Tungurahua – Ecuador, demuestran que el 95.4% de empresas son de este tipo, y se constituye en fuente de empleo para 3 miembros de la familia y al menos dos personas externas, es decir, es una de las principales fuentes de ingresos económicos para la provincia. La vida de las empresas familiares está ligada al bienestar familiar. El estilo de dirección en la empresa está relacionado al tipo de liderazgo que aplica el propietario en la familia, es decir, puede ser autocrático o participativo con la familia y dentro de la empresa con los subordinados. (Santamaria & Pico, 2015),

El rol de género va cambiando continuamente y la sociedad comienza a reconocer la importancia de la mujer en el mundo laboral y empresarial, las aportaciones son relevantes pero durante décadas han encontrado en segundo plano. La mujer cada vez más forma parte del cuadro directivo y de igual manera emocional, algo que sin duda enriquece y fortalece a este tipo de compañías en el futuro (Hernández A. , 2015).

Una organización con colaboradores flexibles, con capacidad para aprender y comprometidos con la misma son particularmente indispensables cuando la competencia arrecia, la inflación es alta y el futuro se torna imprevisible en los procesos de búsqueda existen significativos avances, debido a que se han aplicado las nuevas tecnologías y se han profesionalizado los distintos niveles de personal en las organizaciones (Chirinos, 2009).

1.4.ÁRBOL DE PROBLEMAS

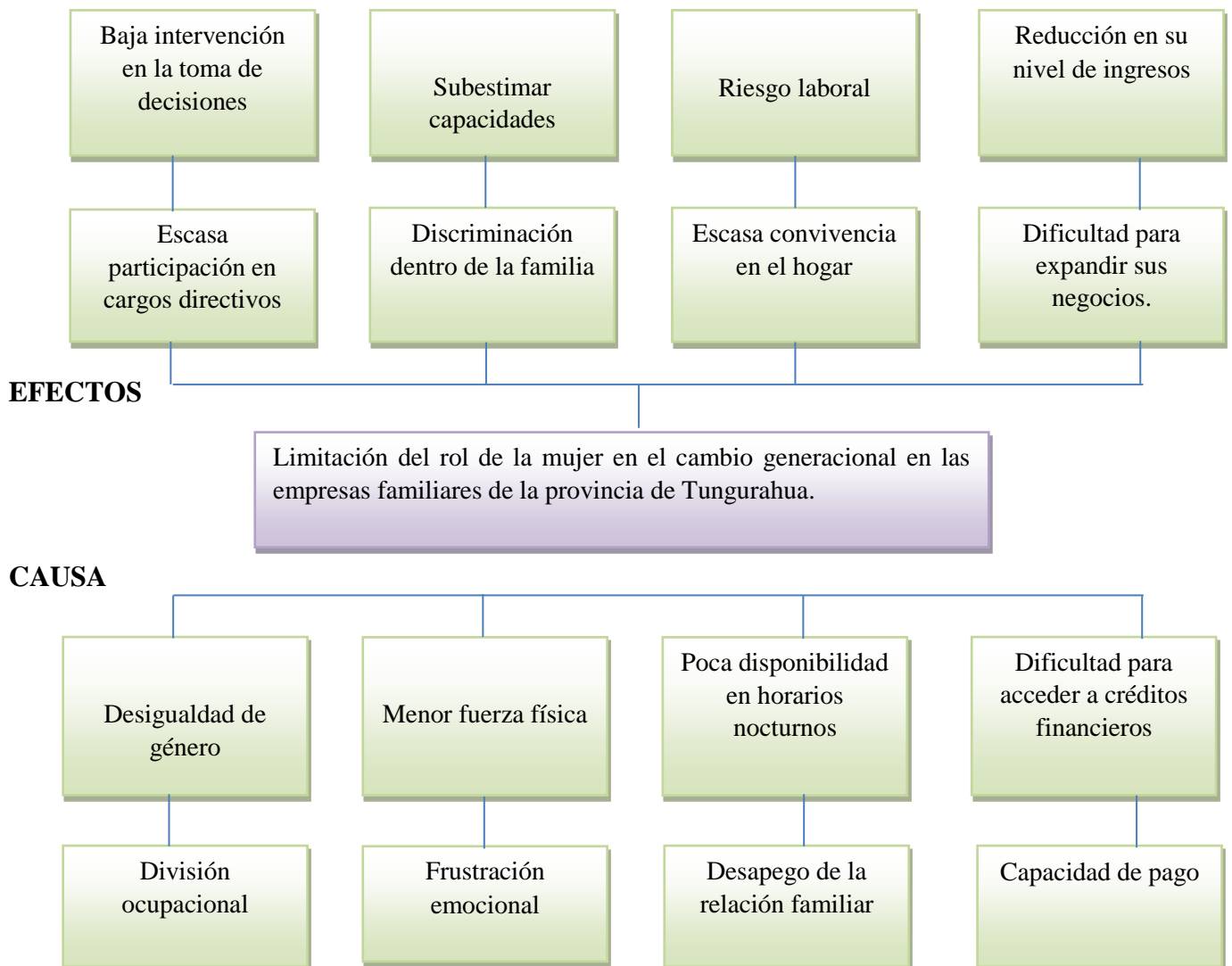


Figura 1: Árbol de Problemas

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Investigación propia

1.5. ANÁLISIS CRÍTICO

La provincia de Tungurahua se caracteriza por ser un pilar fundamental en la creación de pequeñas y medianas empresas, la mayoría de estas son empresas familiares, es decir fueron creadas con la colaboración del seno familiar.

El problema central de este trabajo de investigación es las limitantes que tienen las mujeres en el cambio generacional en las empresas familiares de la provincia de Tungurahua, de los cuales identificamos varios causantes y efectos como lo es la desigualdad de género, esto hace que exista la escasa participación de las mujeres en ocupar cargos directivos, de lo cual se deriva a que exista una división ocupacional entre géneros, provocando como efectos una baja intervención de las mujeres en la toma de decisiones en la empresa.

Otra de las causas es la fuerza física, que esto conlleva a que las mujeres sean subestimadas a la hora de realizar una función, creando como efecto la discriminación en la misma familia, siendo subestimadas sus capacidades en ocupar ciertos puestos de trabajo en donde la fuerza física se toma en cuenta, causando una frustración emocional al no recibir un mismo trato en la sociedad.

Además existen trabajos que se realizan en horarios nocturnos, que de alguna manera limitan a la mujer en la escasa convivencia en el hogar, esto provoca un desapego afectivo en la relación familiar, ocasionando un riesgo de perder su trabajo laboral.

También como una limitante del rol de la mujer es la poca oportunidad de generar o expandir un negocio propio siendo así la causante la dificultad de acceder a créditos, por la falta de credibilidad de que una mujer pueda desempeñarse como fundadora de un negocio provocando así la reducción de los ingresos económicos.

El análisis de las limitantes del rol de la mujer en el cambio generacional en las empresas familiares de la provincia de Tungurahua va determinado en que la mujer es negada de varias actividades como trabajos de carácter físico, nocturno, directivo, económico, ocasionado por la desigualdad de género al no ser consideradas parte fundamental del desarrollo de una empresa familiar, por lo cual es necesario demostrar la importancia de la mujer en las nuevas generaciones de empresas.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.OBJETIVO GENERAL

- Analizar el rol de la mujer dentro del proceso de cambio generacional en las empresas familiares de la provincia de Tungurahua.

2.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar teóricamente el rol de la mujer en el cambio generacional.
- Identificar la etapa en el cambio generacional que se encuentran las empresas familiares de la provincia de Tungurahua.
- Determinar el rol de la mujer en las actividades de gestión en las empresas familiares de la provincia de Tungurahua.
- Relacionar el rol de la mujer y el cambio generacional en las empresas familiares de la provincia de Tungurahua.

2.3.HIPÓTESIS

El rol de la mujer influye en el proceso de cambio generacional en la empresa familiar.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA (Estado del Arte)

3.1.EMPRESAS FAMILIARES

Una empresa familiar es aquella en la que los miembros de una misma familia poseen una parte de la propiedad, lo que les permite llevar la dirección y control estratégico del negocio y, en la que además, se comparte una visión de crecimiento y un deseo de continuidad en manos de la siguiente generación (Barroso, Sanguino, & Bañegil, 2012).

Es también considerada como una organización en la que una familia en particular conserva la mayoría del capital lo que la lleva a tener el control total, asimismo los miembros de la familia son quienes forman parte de la gestión y toman las decisiones más importantes en cuanto a la empresa (Gallo & Sveen, 1991). De igual manera, es la familia quien establece su marca personal a la institución, mediante la implementación de su propia cultura.

Una empresa familiar es aquella organización donde los miembros de una familia son los principales actores tanto para la gestión, dirección y funcionamiento de la misma, logrando una unión entre los roles de familia y empresa, formando dinámicas propias y difíciles de entender por separado, siendo de esta manera que la empresa familiar es influenciada por la familia. Además, donde las operaciones contienen un vínculo familiar más cercano en cuanto a padre e hijo, hermanos, primos, lo que permite marcar una incidencia sobre el futuro de la empresa (Santamaria & Pico, 2015).

Las empresas familiares han ocupado un espacio importante en la actualidad al poder relacionarse con los lazos familiares en el mundo de los negocios, siendo la familia fuente de capital físico y humano en la dirección de la empresa, así como entre el capital y el patrimonio de los propietarios, lo que ha permitido mayor compromiso en la empresa entre los miembros de la familia (Rodríguez, Basco, García, Giménez, & Sánchez, 2007).

Las empresas familiares se caracterizan principalmente por una estrecha conexión cultural y tradicional que existe con la familia que las dirige. En las empresas familiares dicha conexión proviene de la relación afectiva que mantienen. Desde un punto de vista formal, en un negocio familiar la mayoría de la propiedad o el control

lo tiene una familia y dos o más miembros involucrados en actividades del negocio que mantienen intereses comunes vinculados con su afectividad entre sí (Andrade J. , 2002).

Las empresas familiares se definen según (Gallo M. , 2008) en tres aspectos importantes:

- Propiedad, en donde la familia es quien se encarga de controlar las acciones de la empresa.
- Poder, donde los miembros de la familia son quienes dedican la mayoría de tiempo en trabajar en la empresa.
- Continuidad, en donde se busca la continuidad de la empresa con al menos la segunda generación de sucesión.

Las empresas familiares en cuanto a su continuidad a través del tiempo toman en cuenta los valores familiares de las generaciones, los cuales buscan mediante sus acciones en la sociedad, la economía e incluso en su familia mantener la longevidad de la empresa (Gómez, Betancourt Ramírez, & Zapata Cuervo, 2012).

En otro aspecto importante de las empresas familiares es que en la actualidad un porcentaje considerable de las empresas existentes en el mundo son de origen familiar, lo que se les considera un importante aporte a la economía mundial y a la de los países donde operan. Las empresas familiares en países desarrollados alcanzan al 80% de las existentes, mientras que en países en vía de desarrollo llegan a un 98% (Poza E. , 2005).

La empresa familiar está basado en el eje principal que es la familia quienes intervienen tanto en la dirección como en la toma de decisiones de la empresa, dichos miembros luchan por mantener la longevidad y permanencia en el tiempo de la empresa de ahí la importancia de mantener un equilibrio entre la relación de empresa y familia.

3.1.1. Modelo de los tres círculos de la empresa familiar

Este modelo se da mediante el diagrama de los tres círculos ideado por (Tagiuri & Davis, 1982). Se observa a la empresa compuesta por subsistemas como la familia, la empresa y la propiedad; no obstante, la interacción de cada subsistema crea aéreas

que interactúan de forma dinámica en la gestión de la institución (Santamaria & Pico, 2015).

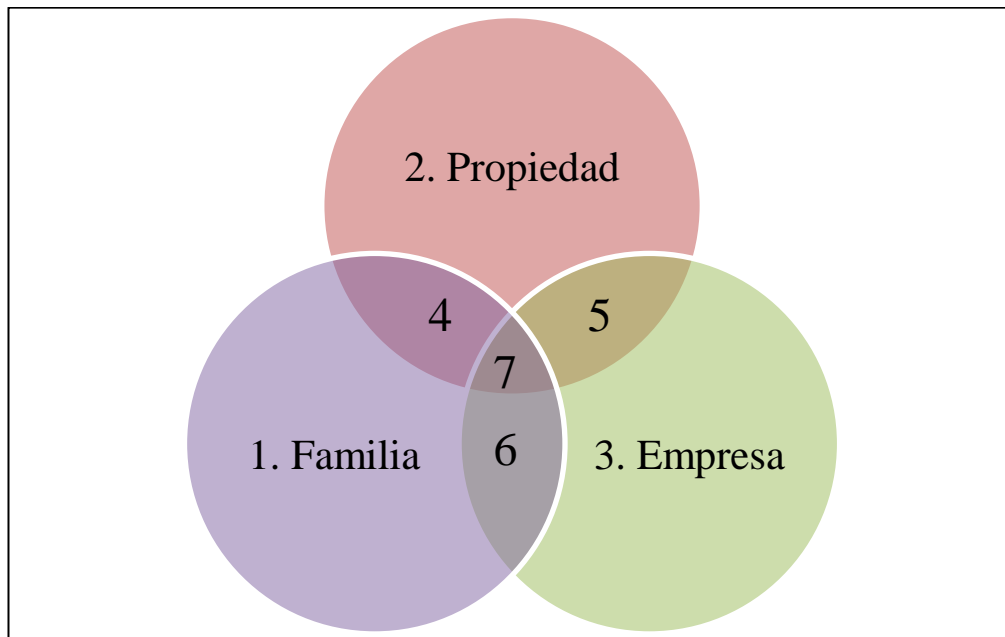


Figura 2: Modelo de los tres círculos

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: (Tagiuri & Davis, 1982)

En base a (Casillas & Vásquez, 2005) se presenta el análisis de cada uno de ellos:

- En la familia (1): son familiares que no poseen acciones ni ocupan cargos directivos pero son fundamentales en la familia los cónyuges, hijos menores y otros familiares.
- En la propiedad (2): en la empresa familiar son entidades o personas que poseen acciones, pero no pertenecen al vínculo de la familia y no desempeñan labores directivas, es decir son inversionistas.
- En la Gestión (3): son el personal que no cuentan con participación accionaria y no forman parte de la familia, sin embargo constituyen personas vitales. Son los colaboradores quienes generan una ventaja competitiva para el éxito del funcionamiento de la empresa.
- La familia y propiedad (4): miembros de la familia que tienen cierto número de acciones, que no participan con cargos dentro de la organización.

- La propiedad y gestión (5): son quienes no pertenecen a la familia pero trabajan en cargos de dirección.
- La familia y gestión (6): son de la familia, trabajan en cargos directivos pero no tienen acciones.
- La familia, propiedad y gestión (7): son los miembros de la familia que poseen acciones además ocupan puestos de dirección, son personas mayormente involucradas con la empresa.

El modelo de los tres círculos genera una idea clara de los grupos que pertenecen directamente a la empresa, conformado por familia, propiedad y empresa, de los cuales se derivan los agentes que desempeñan acciones pero no laboran en la empresa; además, los miembros de la familia que están fuera de la empresa de forma opcional, tales como los hijos menores, los cónyuges o también las personas esenciales en la empresa, como son los colaboradores, generan valor a la empresa familiar y permite que ésta pueda ser más equilibrada.

3.1.2. Modelo de los cinco círculos

Según el creador del Modelo de los cinco círculos, el autor Amart (2000), afirma que es una adaptación del modelo de los tres círculos añadiendo elementos como la gestión de la empresa y la sucesión. Además mediante este modelo se observa la continuidad de la empresa familiar, poniendo interés en el proceso de sucesión, de lo cual se puede desarrollar estrategias de la empresa (Santamaria & Pico, 2015).

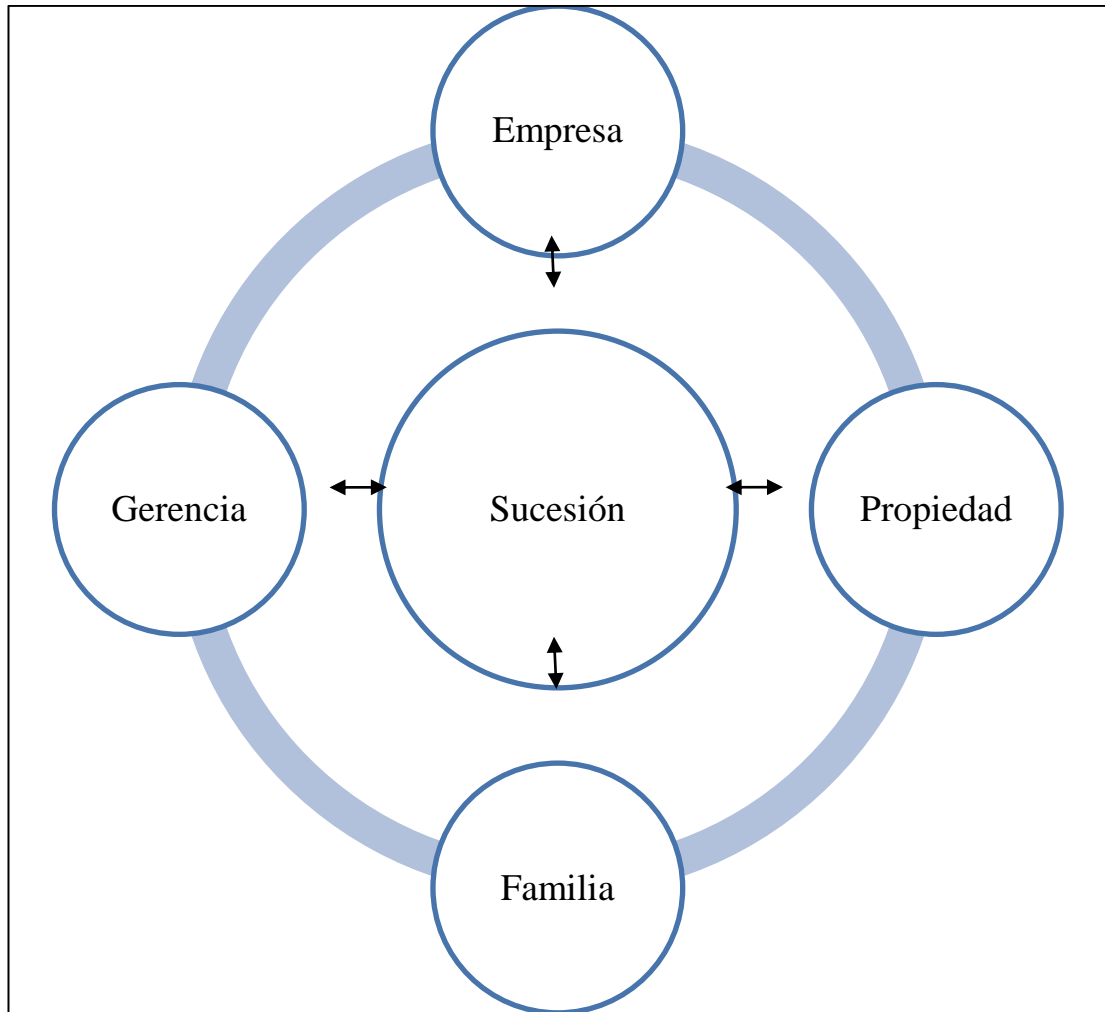


Figura 3: Modelo de los cinco círculos

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: (Amat, 2000)

La descripción de estos aspectos (Pérez A. , 2012) son: la familia, quien genera el compromiso como valores que permite la continuidad de la empresa; la propiedad, se refiere al patrimonio de la empresa; la empresa, confiere las estrategias aplicadas y competitividad de la visión de la empresa; la Gerencia, dirección, administración de recursos, políticas aplicadas en la empresa; y, por último, la sucesión, garantizar la continuidad, tomando en cuenta el líder y los intereses comunes.

Esta adaptación de modelo con el incremento de la gestión permite identificar los objetivos a obtener, determinando así la competitividad de la empresa, en cuanto a la sucesión, lo que permite analizar la importancia de preparar líderes que aseguren la continuidad de la empresa. La relación de estos cinco aspectos admite una visión clara del funcionamiento y necesidades de la empresa familiar.

3.1.3. Características empresas familiares

Entre las principales características que se destacan en las empresas familiares según (Martínez J. , 2011) se hallan:

- La propiedad es controlada y dirigida por una familia, lo que provoca un tipo de privacidad en el manejo de la empresa, por lo general en la mayoría de empresas familiares son pymes de lo cual la familia fundadora posee entre el 80 y el 100% de la propiedad.
- Particularmente, la empresa es dirigida por ciertos miembros de la familia, con más frecuencia por los dueños o hijos, particularmente son preparados desde temprana edad como sucesores de la empresa asegurando su continuidad.
- Es importante perpetuar en el tiempo la obra del fundador de la empresa en las siguientes sucesiones.

Las características siguientes (Poza E. , 2005) definen la esencia de lo que distingue a las empresas familiares de otro tipo de empresas:

- La participación de la familia de forma activa.
- Deseo del fundador de mantener la empresa en la familia y así mantener continuidad.
- La combinación en relación tanto de la familia, dirección y la propiedad como aspectos de crecimiento empresarial, logrando una unidad familiar sólida.

Hay que destacar como esencial característica de las empresas familiares la aportación del fundador o propietario, quien es el que mantiene la unión con la familia y trata de que la empresa mantenga su continuidad, con la participación de los miembros de la familia en los roles de supervisión, dirección; de esta manera los familiares son preparados para tomar el mando de la empresa como futuros sucesores, que, por lo general, son los hijos del fundador quienes asumen esta responsabilidad.

3.1.4. Fortalezas de la empresa familiar

Entre sus fortalezas básicas en la empresa familiar de acuerdo a (Ginebra, 1997) se encuentran:

- **Las relaciones de afecto**

Son definidas como relaciones de carácter afectivo que generalmente se da cuando el emprendimiento es familiar y los intereses son comunes.

- **La comprensión**

La comprensión permite la asignación de cargos más efectiva y rápida evitando de esta manera ciertos errores o inconvenientes en los procesos directivos en las empresas familiares, logrando un trabajo común.

- **Aceptación de la autoridad**

La autoridad va dada por la primera y segunda generación lo cual es implica la aceptación para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Las fortalezas de la empresa familiar son determinadas por las relaciones de afecto que se da al emprender el negocio, así mismo de su comprensión para evitar discusiones dentro del entorno familiar, además de la aceptación de la autoridad pensando en los objetivos comunes, mediante estos aspectos se puede desarrollar un funcionamiento eficiente la empresa.

3.1.5. Debilidades de la empresa familiar

Entre las debilidades importantes relacionadas con la empresa familiar se encuentran las siguientes: (Mucci, 2008) :

- **Relación de los objetivos**

La deslealtad a la familia al no contribuir en proyectos comunes, la no participación de los miembros de la familia en el negocio por diferentes criterios.

- **Relación a los límites familia empresa**

La distribución de los roles y funciones pueden ser confundidos por los lazos de afectividad lo que ocasiona una informalidad en la organización no respetando la autoridad del fundador.

- **Relación a la delegación**

Al momento de designar la continuidad de la empresa familiar en cuanto a su dirección si no se cuenta con una evaluación de los candidatos puede producir problemas ocasionando dificultades para la delegación y se retrase la sucesión de forma indefinida.

3.1.6. Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Tabla 1: Ventajas y desventajas de la empresa familiar.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el largo plazo. • Conocimiento de la familia como partida de orgullo. • Equilibrio organizacional. • Menos objetivos personales • Acceso al cambio. • Conocimiento del negocio • Continuidad en el liderazgo. • Menor riesgo de ser adquirida por otra empresa. • Identificación y fuerte compromiso con la empresa. Mayor motivación. • Agilidad y flexibilidad ante mercados entrantes cambiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • El acceso más complicado a los mercados de capital limita su crecimiento. • Favoritismo. • Organización conflictiva. • Provocaciones familiares afectan el negocio. • Resistencia mayor al cambio. • Secretismo. • Tendencia paternalista y autoritaria. • Problemas de sucesión. • Sistemas de remuneración y recompensa no equitativas y desiguales. • Se corre el riesgo de no mantener estabilidad en el mercado.

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Andrade J. (2002)

En la tabla N °1 se detallan las ventajas que se pueden encontrar en una empresa familiar como el conocimiento del negocio, continuidad del liderazgo, compromiso con la empresa. Estos diferentes aspectos hacen que la empresa familiar pueda mantener una estabilidad a través del tiempo; así mismo, existen desventajas que son

importantes de analizar como son los conflictos familiares que pueden afectar el negocio y la resistencia al cambio lo que evitaría que la empresa pueda ser traspasada a otra generación, la existencia de remuneración no equitativa, todo ella puede provocar que la empresa no perdure en el tiempo.

3.1.7. Tipos de empresas familiares en función del grado generacional

En las empresas familiares el principal criterio de clasificación consiste en el nivel generacional en el que se encuentra la empresa (Casillas, Díaz, & Vázquez, 2014).

- **Empresas en primera generación (fundador):** son empresas controladas por el fundador. Este tipo de empresas solo puede considerarse como una empresa familiar si algún miembro de la siguiente generación como hijos, sobrinos, entre otros, ya se encuentra incorporado en la empresa desempeñando algún tipo de función.
- **Empresas en segunda generación (empresa de hermanos):** son empresas en las que el fundador, en caso de vivir, ha pasado a un segundo plano y el control efectivo recae en sus hijos o sobrinos. En el caso de que los hermanos participen en la dirección, pueden hacerlo todos o solo alguno de ellos, aunque lo más habitual es que uno de ellos sea el máximo responsable de la empresa y quien lleve el liderazgo familiar en la empresa.
- **Empresas en tercera y siguientes generaciones (federaciones de primos):** son empresas en las que los nietos como los bisnietos, tataranietos, del fundador son los principales propietarios y directivos de la empresa familiar

De acuerdo al grado generacional, las empresas familiares (Ramírez & Macías, 2012) se clasifican de la siguiente manera:

- En la primera generación: cuando la propiedad y dirección se encarga el fundador o fundadores.
- En la segunda generación: cuando la empresa está dirigida en manos de los hijos o también los sobrinos del propietario o fundador.
- En la tercera generación: cuando la empresa es guiada o al mando por los nietos del fundador o propietario.

Para Martínez & López (2014), las empresas de tipo generacional se clasifican en: 1) Primera generación, el fundador maneja la empresa, tomando en cuenta que se puede considerar familiar si algún miembro de la familia se encuentra trabajando en la misma. En este tipo de generación se considera importante el cónyuge del fundador como de la fundadora dependiendo el caso ya que su participación aportará en la continuidad de la generación. 2) Segunda generación, en este caso es dirigida por los hermanos, pero su gestión puede estar a cargo de la familia o externos, llamada así familia profesionalizada. 3) Tercera generación, dirigida por nietos, bisnietos, del fundador, en este caso es necesario una relación entre familia y empresa.

El tipo de empresa en base al grado generacional es determinado tanto por la primera generación que es dirigida por el fundador, la segunda generación dirigida por hermanos como hijos y la tercera generación por nietos, bisnietos. Estos tipos de empresa generacional, por lo general, son aplicados en las empresas familiares sin descuidar el objetivo principal de mantener la continuidad de la empresa.

3.1.8. Tipos de empresas familiares en función del nexo familiar.

Las empresas familiares surgen al considerar como criterio de diferenciación el tipo de nexo de unión existente entre la familia y la empresa (Casillas, Díaz, & Vázquez, 2014).

- **La empresa de trabajo familiar:** Es aquella empresa cuyos miembros pretenden mantener la empresa en manos de la familia con el objetivo de que la mayor parte de los miembros de esta trabajen en ella. En este tipo de empresas se promueve que los hijos trabajen en la empresa del padre, y así generación tras generación.
- **La empresa de dirección familiar:** Se trata de empresas en las que los miembros de la familia están de acuerdo en mantener en manos de la misma la propiedad, reservando la dirección y la gestión de la empresa a aquellos familiares con mayores capacidades y formación. Por lo tanto solo algunos de los familiares tienen realmente derecho a trabajar en la empresa, el resto se mantiene vinculado a la empresa en su papel de accionistas pasivos.

- **La empresa familiar de inversión:** Los miembros de la familia propietaria se dedican exclusivamente a controlar las decisiones de inversión y desinversión en diferentes negocios y no en su gestión.
- **La empresa familiar de forma coyuntural:** Son empresas en las que no existe una clara voluntad por parte de la familia de mantener en el futuro ni propiedad ni su gestión. El vínculo se da por circunstancias históricas: negocios o patrimonios heredados

De acuerdo a Tapies, (2011) el nexo familiar se puede dar por tres maneras:

- Propiedad de la familia, son principalmente las acciones que posee la familia. Control familiar, mediante la toma de decisiones para beneficios de la empresa por parte de un consejo familiar.
- Participación de la familia, interés por participar activamente en la empresa, manteniendo relación entre empresa y familia.
- Sustitución generacional, necesidad que la empresa continúe a través del tiempo, mediante la preparación y unión del sucesor.

El tipo de empresa por nexo familiar va ligado por la participación activa de los miembros de la familia ya sea en la toma de decisiones como dirigir mediante roles funciones dentro de la empresa, además, de crear consejos familiares en donde puedan compartir ideas y crear una conexión de compromiso familiar.

3.2.GENERACIÓN

El concepto de generación está relacionado a un acontecimiento trascendental que provoca evoluciones notorias en los integrantes de los grupos y de éste en su totalidad (Ferreiro, 2006). Para Chirinos (2009) el término generación está referido a un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores. De tal manera, se puede conceptualizar a la generación como un conjunto de personas que comparten características peculiares, dado uno o varios criterios, y que hacen que los miembros del grupo exhiba comportamientos similares.

Actualmente en todo tipo de trabajo es posible ver cuatro generaciones que interactúan entre sí, tales como: los veteranos, nacidos antes de 1946 y denominados

“Baby Boomers”, los de generación “X”, que van desde el año 1961 a 1980; la generación “Y” que son aquellas nacidas después de 1980 hasta 1999, y los denominados “millenials” nacidos desde el año 2000 hasta ahora. Según los investigadores, cada generación responde a diferentes actitudes en relación al trabajo y al ámbito en donde se desenvuelven (Chirinos, 2009).

Tabla 2: Características de las generaciones

Generación	Época	Eventos que lo definieron	Personalidad
Baby Boomers	Nacido aprox. 1941-1960	<ul style="list-style-type: none"> • Post II Guerra Mundial • Prosperidad • Televisión • Suburbios • Derechos civiles • Liberación de la mujer 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimistas • Positivos • Amor/Odio; relación con la autoridad • Idealista • Quiere tenerlo todo
Generación “X”	Nacido aprox. 1961-1981	<ul style="list-style-type: none"> • Watwrgate/Lucha contra Irán • Alta tasa de divorcio • Wall Street – 1980 • Crisis de Seguridad Social. • Despidos Corporativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Independientes • Orientado a resultados • Escéptico • Organización de su vida alrededor del trabajo • Pragmáticos
Generación “Y”	Nacido aprox. 1982-1999	<ul style="list-style-type: none"> • Ataques terroristas • Diversidad • Actividades extra-curriculares • Boom económico de los 90 	<ul style="list-style-type: none"> • Idealista busca la felicidad • Trabajo en equipo • Pensamiento social y activo • Respeto por el otro • Estructurado
“Millenials”	Nacido 2000 – actualidad	<ul style="list-style-type: none"> • Computadores – Internet • Calentamiento global • Disparos en escuelas 	<ul style="list-style-type: none"> • Conexión 24/7 • Búsqueda de la mejor oferta de dinero • Hemisferio derecho más desarrollado (creativo)

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: (Chirinos, 2009).

3.2.1. Cambio generacional

La mayor parte de las empresas familiares fueron creadas en los años sesenta y setenta realizan un cambio generacional, es decir cumplen el proceso de la sucesión, tanto en la propiedad como en la gestión de la empresa (Casanova, Sánchez, & Sánchez, 2005). Para Cisneros, Ramírez, & Hernández (2011) la sucesión debe entenderse como aquel traslado generacional del liderazgo, de la propiedad y/o el control de la empresa, a alguien que puede ser un miembro de la familia o no. Mientras que para Dyck, Mauws, & Starke (2002) la sucesión representa un cambio en la cabeza de la organización y en muchos casos de todo el equipo directivo, por lo cual el nivel de incertidumbre es grande y el grado de resistencia puede ser fuerte. La complejidad del proceso de sucesión y la carencia de experiencia en este ámbito originan uno de los momentos críticos en la evolución de una empresa familiar.

Esto representa la transferencia o cambio a otra persona miembro de la empresa la capacidad de ejercer el poder, el proceso de sucesión pueden originar ciertos conflictos, tales como una posible resistencia del fundador a retirarse además de carecer de un plan de jubilación para el mismo y la preparación del sucesor para la lucha del poder entre los posibles sucesores además de la distribución de la propiedad de la empresa. Se justifica la necesidad de un tratamiento distinto y personalizado para cada empresa familiar que ayude a separar familia y empresa y planificar la sucesión (Casanova, Sánchez, & Sánchez, 2005).

Para que la empresa familiar pueda sobrevivir con éxito para la siguiente generación ha de planificar la sucesión y ha de organizar y regular las relaciones familia-empresa, considerando que un ámbito el uno no interfiera con el otro. Para conseguir ese objetivo debe pasar por la negociación y firma de un instrumento legal por parte de la empresa, esto es denominado el protocolo familiar. (Casanova, Sánchez, & Sánchez, 2005).

La sucesión no es una etapa que se lleve a cabo en un día, por el contrario, puede llevar varios años según lo indica Handler (1994). Por otra parte, Cisneros, Ramírez, & Hernández (2011) plantean que la sucesión ocurre a tres niveles; del director de la empresa, de los accionistas y/o jefe de la familia. Las grandes sociedades familiares y la sucesión de los accionistas es de mayor importancia que la del director, ya que este último puede ser reemplazado, pero recuperar la propiedad de una empresa ya

transferida es muy difícil. La sucesión del dirigente por lo general, suele establecer una red de contactos como son clientes, proveedores y cuenta con el saber hacer.

La sucesión dentro de la empresa no debe ser de forma empírica, al contrario todo debe ser planeado, las empresas familiares se destacan por ir de generación en generación de tal manera que la persona quien debe tomar las riendas de la empresa debe ser una persona preparada tanto en lo académico y lo social para que conozca el ámbito en donde se desenvuelve su empresa.

Para la preparación del sucesor, es importante enseñarle y ayudarlo para que pueda aprovechar las circunstancias y las oportunidades que se le presentan para formarse, por ejemplo, hay que ser insistente de que se cumpla con los compromisos que adquiere, además debe iniciar diferentes niveles de preparación académica. De igual manera, hay que ayudarlo a decir la verdad y se debe hacer honor a la posesión de un patrimonio empresarial (Gallo M. A., 2013).

3.2.2. Fases del proceso de Cambio Generacional

Sharma, Chrisman, & Gersick (2012) definen al Cambio Generacional como aquellas acciones y sucesos que llevan a la transición del liderazgo de la organización de un miembro de la familia hacia otro, el liderazgo es algo que se debe ganar ya que no se puede transferir por decreto del fundador o del CEO actual. Este aspecto, que usualmente se supone como un simple problema semántico, tiene implicaciones importantes para entender por qué muchos procesos de sucesión fracasan con graves consecuencias para la supervivencia del negocio familiar. Para Gonzales (2016) la sucesión no se da por decreto sino debe seguir un proceso que se debe entender bien para aumentar las probabilidades de éxito.

3.2.2.1. Fase 1: Reglas del juego básicas y primeros pasos

- **Líder actual y sucesor:** Según Gallo (2013) en una empresa familiar la primera generación es decir, el fundador además de ser propietario tiene su posición como cabeza de familia, cuando la persona ostenta autoridad no quiere planificar la sucesión. Mientras que Lea (1993) manifiesta que deben existir buenos canales de comunicación y de entendimiento por parte de cada uno de los actores y así evitar malos entendidos. Cuando no existen metas organizacionales concretas y no existe un control eficaz esto puede llevar a la

organización a la ruina. Además, resulta fundamental explicar los diferentes puntos de vista de los miembros de la familia sobre el futuro de la empresa, en un ambiente de enorme sinceridad y transparencia. Muchas de las veces la relación jerárquica es tan rígida que el sucesor se siente intimidado, sin hablar de los aspectos de género en una sociedad que sigue siendo muy machista (Gonzales, 2016).

- **Distintos miembros de la familia:** Si la empresa ha alcanzado un posicionamiento suficientemente grande, es conveniente identificar al sucesor de forma temprana en el proceso, sin presiones para el resto de los posibles sucesores. Un error que se suele cometer en esta etapa es callar sobre temas difíciles, muchas veces, por evitar poner estos temas sobre la mesa, se retrasa demasiado la sucesión (Gonzales, 2016). Una de las alternativas es buscar asesoría externa cuando los posibles sucesores o los hijos no tienen suficiente edad para hacerse cargo de un negocio (Lea, 1993).
- **Colaboradores clave no familiares** Los colaboradores clave de la empresa deben estar involucrados en el proceso de sucesión, así como tener claridad de cuál es su papel, por lo que es buena idea estipular contratos de trabajo claros que no generen falsas expectativas para cada una de estas personas (Gonzales, 2016); a esto complementa lo dicho por Gallo (2013), el éxito de esta decisión depende principalmente de las características que tiene el colaborador no familiar para desenvolverse en el puesto que se le ha otorgado.

Los directivos no familiares son capaces de poner todo su esfuerzo al servicio de la familia que le brinda la oportunidad, demostrando su lealtad y sacrificio que a veces no es comprendido por los propietarios.

3.2.2.2.Fase 2: Cuidado y desarrollo del sucesor

- **Líder actual y sucesor:** Una de las principales razones para elegir a un sucesor dentro de la familia es maximizar no solo los beneficios financieros del negocio sino también la riqueza socioeconómica de la organización. Para Lea (1993) el líder de la organización debe propiciar interacciones suficientes con el potencial sucesor para así acelerar su proceso de aprendizaje. Mientras que Gonzales (2016) indica que el líder actual debe propiciar oportunidades

para que el sucesor haga una importante inversión emocional en el negocio, dada la brecha generacional que suele existir entre el fundador y el sucesor, este proceso de aprendizaje tácito debe darse lo más temprano posible en el plan de sucesión.

- **Distintos miembros de la familia:** Es muy importante que el fundador converse regularmente con su cónyuge para tener otro punto de vista familiar, además de conversar acerca de los problemas y evolución de la empresa (Lea, 1993). Los consejos familiares muchas veces realizan actividades dentro de la familia justamente para que se fortalezcan los lazos de confianza, lo cual conlleva a una sucesión más armónica y fácil para todas las partes. Uno de los retos que se afrontan en esta etapa es que el nuevo líder debe forjar su carácter pues no es suficiente tener competencia técnica en los distintos aspectos relacionados con la sucesión (Gonzales, 2016).
- **Colaboradores clave no familiares:** Muchas empresas familiares promueven que el potencial sucesor tenga experiencia fuera del negocio familiar para nutrirse de otras formas de hacer las cosas Gallo (2013). Por otro lado, la experiencia adquirida al involucrarse en las distintas áreas de la compañía es también algo que debe promoverse para aumentar las posibilidades de éxito Gonzales (2016).

La experiencia en este caso juega un factor muy importante debido a que las empresas necesitan colaboradores que estén al tanto del ámbito de negocio, además así se puede ahorrar de alguna manera las capacitaciones para nuevos puestos de trabajo.

3.2.2.3. Fase 3: Transición e instalación

- **Líder actual y sucesor:** En este proceso se encuentran dos modelos, uno donde el líder y el sucesor comparten la dirección del negocio y otro mediante el cual el sucesor toma el mando de forma conmensurada con su experiencia. En este momento es importante que el líder dé todo el apoyo al sucesor (Gallo M. A., 2013). Los intereses de la familia y de la empresa son más importantes que los egos personales. Un problema que suele aparecer en esta etapa es que, a veces, el líder es incapaz de delegar y soltar el mando o,

por el contrario, queda en evidencia la incapacidad del sucesor para comenzar a tomar decisiones (Gonzales, 2016).

- **Distintos miembros de la familia:** La familia debe ser tolerante sobre los resultados a corto plazo de la empresa Gallo (2013). Entre los factores claves de éxito aparece un clima organizacional propicio para ganar confianza propia y no penalizar tan fuertemente los errores. Por otro los factores que podrían interrumpir este proceso son el exceso de burocracia y los conflictos internos tanto en la empresa como en la familia Gonzales (2016).
- **Colaboradores clave no familiares:** En esta etapa de transición e implementación es crítico ganar el apoyo de los stakeholders externos no familiares (Gallo M. A., 2013). Estos deben ser aliados del sucesor, en especial frente a los demás representantes de la familia. En esta última etapa hay que cuidar que los colaboradores clave no familiares no obstaculicen el proceso de sucesión. El tiempo requerido para este trabajo muchas veces desborda la agenda del líder actual: personas inmersas en el día a día del negocio, especialmente cuando son los fundadores de la compañía (Gonzales, 2016). Hay que definir claramente el rol de este tipo de personas y con mayor razón si estos no pertenecen directamente a la familia (Lea, 1993).

3.2.3. El cambio generacional en la empresa familiar

Un aspecto en el que se da un acuerdo definitivo, especialmente cuando este trata el contenido directivo o los temas de sucesión, es el de la secuencia generacional, para esto se da a conocer un cuadro que explica la sucesión familiar (Ginebra, 2005).

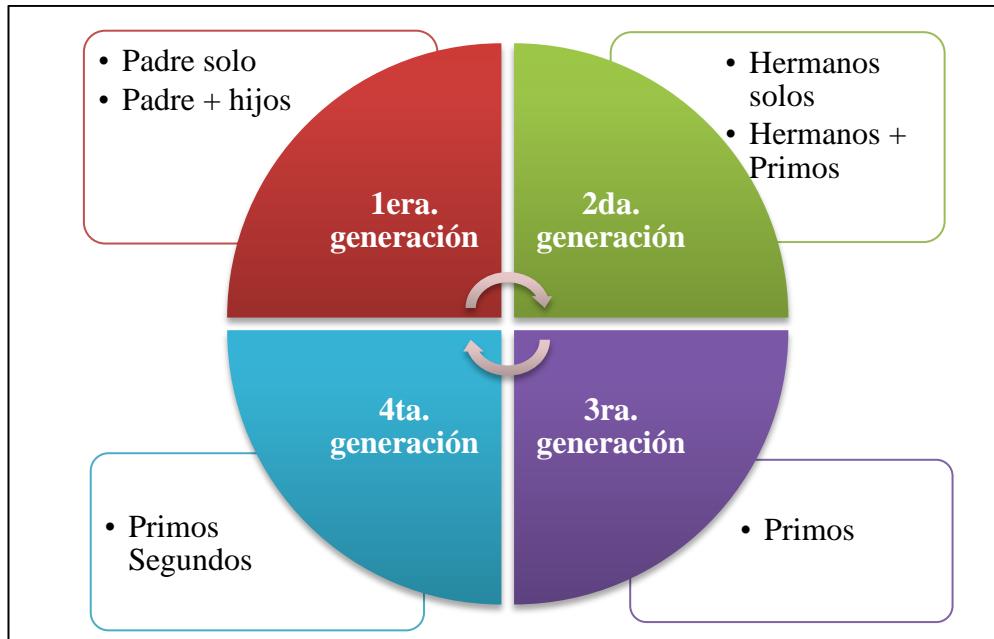


Figura 4: Generación de las empresas
Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango
Fuente: (Ginebra, Las Empresa Familiares, 2005)

1ª. Generación: es el lapso que entiende la gestión el fundador solo, o a su vez de este con sus hijos Ginebra (2005); para Tapices (2007) en la transición de la primera a la segunda generación, se produce un cambio en la estructura de la propiedad. El modelo que representaba como unipersonal es sustituido por una propiedad dividida entre hermanos; no obstante, para Ribera & Torrent (2015), las relaciones familiares, se hacen más complejas y es probable que los hermanos compartan valores dejados por sus padres.

La **2da. Generación** esta generación tiene lugar estrictamente cuando el fundador fallece, o queda imposibilitado de ejercer sus funciones por cualquier causa Ginebra (2005); esto indica que con la presencia de la segunda generación, es necesario y se debe reformular el sistema de administración de la compañía Tapices (2007). Según Felairan (2005) la existencia de un último hermano o el último tío para la siguiente generación, mantiene la supervivencia de la empresa familiar de 2da. Generación. Solo la incapacidad definitiva de este último tío hace desaparecer su papel importante en la Tercera estructura y abre paso a la empresa de **3ra. Generación**.

Según Tapices (2007), con la transición de la **3ra generación** múltiples miembros de la familia o las familias, son accionistas y los problemas a los que éstos deben

hacer frente son diferentes a los que había en el cambio generacional anterior. Mientras que para Ginebra (2005), la **4ta generación** es un cambio más equívoco debido a que existe un alto número de familiares que trabajan en la empresa además de los cruces de edades que se dan entre las generaciones imposibilitan cualquier referencia generalizada al rol de los mayores en la Estructura del Poder Familiar, las empresas de 3ra y 4ta generación disuelven los factores que permiten llamar “familiar”.

El concepto de empresa familiar se conserva aun en la primera y segunda generación, porque de alguna manera los miembros que toman las riendas de la empresa están ligadas directamente con el fundador, siendo estos los propios hijos o los hermanos, no obstante en la tercera y cuarta generación los miembros familiares que sustituyen al fundador son familiares no directos, es decir pueden estar ligados a terceras personas perdiéndose así sus raíces familiares.

3.3.ROL DE LA MUJER

Las mujeres fomentan la unión, la armonía y el equilibrio emocional de la familia, y esto ayuda a la compañía a hacer frente a los nuevos desafíos (Ceja, 2008). Poseen un fuerte sentido de lealtad a la organización y a la familia además son sensibles a las necesidades de cada uno de sus miembros. Contribuyendo con esto, Daros (2014) menciona que la mujer ha tomado una autonomía con la familia es decir la tiene en sus manos; la participación de los cónyuges para la toma de decisiones es igualitaria. La participación de la mujer en el mundo laboral es cada vez mayor y también en la empresa familiar su rol, que es vital, está empezando a reconocerse y a pasar a un (merecido) primer plano, también en la empresa familiar, la mujer forma parte, cada vez más, del cuadro directivo y emocional, algo que sin duda enriquecerá y fortalecerá a este tipo de compañías en el futuro (Ceja, 2008). Para complementar lo dicho anteriormente Andrade, Barranco, & Redondo (2017) definen que la mujer es una colaboradora continua en lo que se refiere a la educación socio-familiar a la vez que es reconocida, por sus competencia y responsabilidades.

El rol de género está cambiando y de a poco la misma sociedad comienza reconocer la importancia de la mujer en el mundo empresarial, sus aportaciones constantemente han sido notables pero durante mucho tiempo han permanecido en un segundo plano.

3.3.1. Rol de la mujer en la empresa

Hoy en día el rol que desempeña la mujer en la sociedad es totalmente diferente al que en épocas pasadas le fue asignado, las mujeres acogen un comportamiento totalmente diferente a los hombres en el desenvolvimiento de sus funciones empresariales (Mariategui, 2016). Las mujeres se enfrentan a mayores inconvenientes en el desempeño de la función financiera, siendo la mayor dificultad el acceso a recursos financieros, por otro lado acogen una forma de dirección empresarial que se apoya en valores culturales y sociales diferentes de los masculinos. Mientras que las mujeres prefieren, en general, un estilo de liderazgo transformacional, orientado a las personas y basado en las relaciones interpersonales, los hombres desarrollan un estilo de liderazgo transaccional, orientado a la tarea y a las estructuras, que se apoya en las relaciones jerárquicas y de mando (Betancourt, 2013).

Según con relación a la esfera impulsora, las mujeres presentan una menor inclinación al desempeño de la función promotora, lo cual se ha relacionado con la diferente percepción por parte de las mujeres de los obstáculos y oportunidades al inicio de la actividad empresarial (Guzmán & Rodríguez, 2008); es decir la mujer decide a entrar a trabajar en la empresa familiar por compromiso, lealtad y valores familiares más que en busca de una flexibilidad y libertad horaria (Rodríguez & Maribel, 2016).

La participación de la mujer en la gestión de las empresas ha ido aumentando progresivamente, así como también en el emprendimiento de pequeños negocios esto ha provocado un aumento acelerado en la investigación sobre el género femenino y la administración de empresas.

Con respecto a la actividad empresarial en función del género, Olivares (2013) aporta que esta se encuentra en un momento de gran actualidad, debido a que se está promoviendo el desarrollo legislativo encauzado de la igualdad en el desempeño profesional. Para Betancourt (2013) la participación de las mujeres no se restringe exclusivamente al ámbito familiar, sus aportes también impactan los ámbitos empresariales y patrimoniales, para las mujeres es más importante buscar la evolución personal por medio del trabajo que por el rol que desempeñan en sus hogares.

La progresiva voluntad de las mujeres por ingresar y colocarse en el mercado de trabajo va acompañado de transformaciones importantes en la naturaleza de los empleos, hablando en el nivel de formación, en la generalización del doble salario en los hogares y en las formas de vida familiar (Rodríguez & Maribel, 2016). Pérez (2012) indica que las extensas jornadas laborales a las que se son sometidas, además de la competitividad en el área directiva y ejecutiva, es un punto fundamental para realizar nuevas investigaciones. No obstante, se han realizado estudios realizados por la Universidad de Babson en Massachusetts, en 2002, muestra que más del 25% de los actuales propietarios de empresas familiares tienen la intención de dejar a sus hijas encargadas del negocio (López, Gómez, & Betancourt, 2011). Es así, como en estos tiempos, las mujeres deben estar preparadas para afrontar los retos de las empresas familiares

3.3.2. Funciones de la mujer en la empresa familiar

La mujer desempeña diversos roles en la empresa familiar los cuales se agrupan, principalmente, en tres ámbitos:

3.3.2.1. Transmisión de valores

Según Ceja (2008) es muy importante su papel en la transmisión de los valores familiares, en especial como madres, una madre ejerce una fuerte influencia a través de los valores que inculca a sus hijos. Para Yarce (2015) ha establecido que la transmisión de valores es una ventaja competitiva y son la base sobre la cual se construye cualquier proceso de planeación estratégica familiar y empresarial, son considerados elementos esenciales de la cultura de una organización, transmitidos generalmente por la madre.

Cada organización dispone de patrones de comportamientos propios y esenciales en su cultura empresarial. La dimensión ética de éstos es transmitida a través de las actitudes de sus miembros (Bañón-Gomis, 2011). Si partimos de la idea que los valores son creencias que unen a las personas y las comprometen, será necesario realizar una transición desde creencias hacia las conductas a través de los valores para conseguir unificar esfuerzos y enfocarlos hacia una misma dirección (Boria, Crespi, García, & Vizúete, 2013).

La transmisión de valores puede ser tomado como una ventaja competitiva, ya que la madre es la encargada de velar por los intereses de su descendiente, aportando nuevas enseñanzas y cualidades, ayudándole así a tomar las mejores decisiones, siempre y cuando sean de su beneficio.

3.3.2.2. Siguiete generación

Según Ceja (2008) las mujeres, como madres, inculcan a los hijos los valores fundamentales desde la infancia, además, la actitud que deben presentar respecto al trabajo y a la fortuna. En este sentido, Pinto (2016) señala que las mujeres tienen un papel fundamental a la hora de educar a las jóvenes generaciones en la generación y administración de la riqueza, enseñándoles a vivir las virtudes esenciales y a buscar la felicidad en las cosas adecuadas.

Para Cisneros, Ramírez, & Hernández (2011) el encuentro de la familia en la empresa implica procesos de coordinación, mismos que para la siguiente generación se debe disminuir las diferencias entre los objetivos individuales y los organizacionales sirviendo como referencia para los miembros como debe funcionar una compañía, así, asegurando la sobrevivencia de la empresa familiar y la estabilidad de la familia empresaria.

Se considera importante el papel de la mujer como esposa del fundador en el proceso de sucesión (Poza & Messer, 2001), de intervenir como mediadora en el momento familiar de buscar y elegir con quien dejar la dirección de la compañía.

3.3.2.3. Líder emocional

Para Ceja (2008), la familia y empresa familiar están estrechamente unidas, en la mayoría de familias tradicionales, es la madre quien marca la tendencia de las relaciones familiares, además es la gran promotora de la igualdad y la cooperación entre los miembros de la siguiente generación, y fomenta la armonía entre los miembros de la familia. Desde una perspectiva empresarial, (Torres & Matviuk, 2016), se encuentra una relación positiva entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral en sus estudios.

En la empresa familiar la mujer se encarga principalmente de las tareas relacionadas con la promoción del compromiso de la familia hacia el negocio y de velar por la unión de la familia, promoviendo la organización de encuentros familiares, planificando las reuniones multigeneracionales y contribuyendo a la creación de un buen clima familiar (Lanserberg, 2015).

Así mismo, algunos estudios demuestran que las mujeres son una pieza clave a la hora de saber cómo se sienten unos familiares respecto a otros, cómo se socializan, y cómo de fuertes son sus relaciones, la que la caracteriza como líder emocional por su emotividad (Blondel & Niforos, 2013).

La mujer tiene un papel clave a la hora de ser participe en el hogar, de igual manera a la hora de participar con su familia, ante estas cualidades la mujer se le toma como un eje fundamental en el hogar y una gran postulante para ocupar un cargo directivo dentro de la empresa.

3.3.3. Retos de futuro de las mujeres empresarias

Las mujeres de una familia empresaria enfrentan varios retos:

La Comunicación: las mujeres como esposas en ocasiones no se les informa acerca de la empresa familiar y de la situación financiera del negocio, además es necesario fomentar la comunicación entre la familia y el negocio familiar (Ceja, 2008).

La mujer es la educadora de las futuras generaciones, ya sean generaciones sucesoras o propietarias de la empresa. La madre, en este aspecto es quien enseña a sus hijos los valores y principios que después serán reflejados en el negocio y trascenderán de generación a generación (Rodríguez J. , 2012).

La mujer es quien recuerda fechas de cumpleaños, navidades, año nuevo, quien organiza reuniones familiares los fines de semana y siempre encuentra un espacio para estrechar lazos familiares. Sin embargo, en ocasiones, la mujer en su rol de madre presenta una comunicación entre unidad familiar y lo que realmente le conviene a la empresa, al pensar que para conservar la unidad, todos los hijos deben ser tratados por igual dentro de la empresa familiar (Vera & Dean, 2015).

Proceso formativo: en ocasiones las mujeres de familia, muchas de las veces no son tomadas en cuenta para ocupar cargos directivos dentro del negocio familiar, sino

que se las relega automáticamente a la posición de accionistas, asimismo, se les debe enseñar a ser accionistas responsables del negocio familiar y a transmitir esta idea entre los miembros de las siguientes generaciones (Martínez & Jiménez, 2009).

Las empresas familiares ofrecen a las mujeres varias ventajas que les ayudan a progresar profesionalmente y a alcanzar posiciones directivas permitiéndoles crecer de forma importante en el ámbito profesional (Olson & Danes, 2013).

Las empresas familiares brindan oportunidades reales a las mujeres para alcanzar cargos ejecutivos, estos cargos ocupacionales deben servir de guía para que otras mujeres conviertan en líderes empresariales (Chinchilla, 2012).

Conciliación trabajo y familia: resulta difícil encontrar el equilibrio entre el mundo laboral y la familia, cuando se tiene claro el panorama, la mujer de familia es capaz de concluir cuáles son sus prioridades personales y así concretar los dos escenarios, el profesional y el personal (Ríos & Martínez, 2003).

Según Lambrecht (2015) la presencia de mujeres en los órganos directivos de las empresas facilita la puesta en práctica de políticas que facilitan la conciliación y la no discriminación por maternidad.

Uno de los retos de las mujeres es llegar a ocupar cargos directivos dentro de una organización, con el fin de que se dé más oportunidad a otras mujeres, siendo ellas las promotoras del cambio, además, de elaborar nuevas leyes que brinden seguridad en el ámbito en donde se desenvuelven.

3.3.4. El liderazgo femenino en los procesos de sucesión

Las mujeres generalmente presentan un alto grado de lealtad hacia la empresa familiar, que combinado con una fuerte sensibilidad por las necesidades de su predecesor y de los demás miembros de la familia, y una gran flexibilidad para cambiar de rol, convierte a las mujeres en excelentes líderes que aportan bienestar y agilidad en los procesos de sucesión (Saganicoff, 2015). Asimismo, otras investigaciones aseguran que la mayoría de las mujeres cuentan con habilidades que resultan especialmente útiles durante los procesos de transición, como son la habilidad de gestionar contradicciones y de confiar en su intuición (Francis, 2007).

Según (Lanserberg, 2015) asegura que la principal diferencia entre hombres y mujeres en los procesos de sucesión reside en que las mujeres suelen tener mayor consciencia de la importancia de cuidar y cultivar las relaciones interpersonales, lo cual puede suponer una gran ventaja en procesos de cambio, haciendo que la comunicación entre generaciones sea más fluida y eficiente.

3.3.5. La feminización de las organizaciones

Hoy en día, el enfoque de género también ha sido aplicado en las ciencias organizacionales, por esta razón algunos autores han señalado que la feminización de las organizaciones será uno de los puntos más importantes de tratar en el campo organizacional. Esto no implica precisamente una mayor representación de las mujeres en las organizaciones empresariales, más bien esto dice que tanto hombres como mujeres actualmente se encuentran adaptando a un nuevo modelo de organización mucho más flexible, participativo, abierto, más colaborador y empático, es decir, con un estilo femenino; este nuevo modelo organizacional en las empresas permite expresar ciertas características socialmente asignadas al género femenino que trata de una evolución del management, lo cual favorece al desempeño empresarial de las mujeres, pero que también puede ser practicado y aprovechado por los empresarios varones (Fernández Aldecua & Martínez Barón, 2010).

3.3.6. Tipología de la mujer empresaria

Arias (2001); citado en (Fernández Aldecua & Martínez Barón, 2010) da a conocer una tipología de la mujer empresaria.

1. Las Mujeres **en** los negocios: son las que, por una circunstancia involuntaria o accidental (viudez, divorcio, muerte del padre), se ven empujadas a crear una empresa o asumir la dirección.
2. Las Mujeres **de** negocios: son las que toman la decisión de crear sus empresas de modo consciente y racional, mirando su proyecto emprendedor como una alternativa de vida y un medio económico.

Según Fernández Aldecua & Martínez Barón (2010), las mujeres de negocios jamás se vieron como empresarias al contrario de las mujeres de negocios ya que la mayoría son surgidas en base de la empresa familiar.

Se puede decir que la diferencia entre la mujer en los negocios, emprenden de alguna manera por la necesidad o desesperación, mientras que las mujeres en los negocios tienen ya una visión más clara de lo que estas desean, una visión emprendedora.

Hernández (2010) plantea otra formación de tipologías para agrupar a las empresarias en función de dos aspectos; el apego a los ideales empresariales y, en confrontación con éste, el apego a los papeles convencionales de género.

Según Lanserberg (2015) se les denominaron mujeres innovadoras a las empresarias con elevado nivel de compromiso, este grupo se define como negociantes y se incorpora a una actividad independiente. Finalmente, Hernández (2010) denomina a otro tipo de mujeres como “negociantes domésticas” que son las mujeres con un elevado compromiso hacia el hogar y que se inician su negocio desde su vivienda.

3.3.7. La mujer en la empresa familiar

La mujer en el marco de la empresa familiar se le reconoce tanto en la familia como en la empresa, cada sistema necesita recursos para sostenerse como lo son el tiempo, el dinero, responsabilidades y objetivos a conseguir (Rodríguez Zapatero & Rodríguez Jiménez, 2011). Para contribuir con esto, Zugaza (2017) indica que las mujeres realizan aportaciones importantes para el éxito de las empresas familiares en diferentes niveles, esto incluye la gestión del negocio familiar, además del proceso de sucesión.

Varios estudios realizados por Saganicoff (2015), señalan la presencia de significativas barreras para el acceso de mujeres a los puestos gerenciales también conocidos como “obstáculos artificiales e invisibles” estos limitan a la mujer el ingreso a cargos de alto nivel y definen ciertos patrones de inserción. Así indica también Todaro, Godoy, & Lais, (2001), para quienes las pocas mujeres que acceden a ese tipo de cargos suelen concentrarse en áreas como recursos humanos, comunicación, administración, consideradas menos estratégicas para la empresa.

En consecuencia, las mujeres son apreciadas más en cargos directivos porque no son considerados puestos estratégicos, teniendo una oportunidad dentro de la empresa pero, a su vez, menospreciando el trabajo que las mujeres puedan aportar.

3.3.8. Conciliación y conflicto en la empresaria familiar

Según Vera & Dean (2015), la mujer que labora siente más angustia a la hora de concertar su carrera profesional, además del cuidado y la administración del hogar. Esa conciliación puede ser difícil para la mujer que trabaja, pues los límites entre trabajo y familia son distintos. Para Mendoza (2015), el conflicto entre la familia y el negocio familiar es más agudo en la mujer que en el hombre. La acumulación de tareas produce infelicidad y ansiedad y reduce la sensación de bienestar. De acuerdo, a Rodríguez Zapatero & Rodríguez Jiménez (2011) la felicidad para la mujer que trabaja en su empresa familiar existe una combinación compleja de familia, condiciones de trabajo, libertad y posesión de bienes que deben mantener una cierta armonía entre lo que se quiere y/o que se tiene.

3.3.9. Las principales limitaciones de las mujeres en el trabajo

Rodríguez Zapatero & Rodríguez Jiménez (2011) manifiestan que es necesario analizar las limitaciones, en relación de algunos puestos ocupados exclusivamente por mujeres aquí se difiere por ejemplo las operadoras de teléfono y las enfermeras, quienes durante el año cumplen con turnos nocturnos. Para Mendoza (2015) la concentración de mujeres en esas ocupaciones, confirma las tradicionales imágenes de género además se trata de ocupaciones relacionadas a la atención al cliente y los requisitos se refieren a un perfil administrativo en donde claramente cuestiona las supuestas limitaciones que los ejecutivos atribuyen a las mujeres.

Algunas de las limitaciones que tiene la mujer por estereotipos que se han manejado a lo largo de la historia es el no poder laborar en un horario nocturno, obteniendo, así, una limitante para desarrollarse en un trabajo con dicho horario.

4. METODOLOGÍA

4.1.FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

La presente investigación se basó en el positivismo que considera el conocimiento proveniente de las ciencias empíricas como válido. El paradigma positivista sostiene que el conocimiento válido sólo puede establecerse por referencia a lo que se ha manifestado a través de la experiencia. El interés que mueve al investigador es la búsqueda de la causa de los fenómenos o acontecimientos que suceden generalmente de los procesos observados, por esta razón la medición, la observación y el tratamiento estadístico de los fenómenos irán descubriendo en ellos unas regularidades básicas que el investigador expresó en forma de leyes o relaciones empíricas (Gallego, 2007).

La aplicación positivista se basó en explicar de forma real el conocimiento más objetivo del fenómeno de investigación de las empresas familiares, garantizando la legitimidad de observar y medir elementos del rol de la mujer en el cambio generacional que se sustenta en la corriente filosófica del realismo de los resultados.

4.2. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.1. Enfoque Cuantitativo

La investigación cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables (Fernández & Pértego, 2002). Por su parte Gómez (2006) define que el enfoque cuantitativo registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente, en términos cuantitativos, se obtuvo verdaderamente la realidad que se desea capturar aunque no hay medición perfecta, el resultado se acerca todo lo posible a la representación del concepto que el investigador tiene en mente (Sampieri, 2015).

El enfoque cuantitativo se basa en números, en la investigación se recogió y analizó los datos cuantitativos que han sido medidos a través de las variables en este caso el rol de la mujer y el cambio generacional, permitiendo un enfoque exacto siendo deductiva en lugar de inductiva.

4.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

4.3.1. Descriptiva

La investigación descriptiva consiste en observar y cuantificar características de un grupo, hecho, fenómeno, en donde mide variables de forma separada, estableciendo su comportamiento. Los resultados obtenidos en este tipo de investigación se sitúan en una posición intermedia en cuanto al nivel de los conocimientos. Se la puede llamar como una investigación estadística en la cual se detalla datos como también características de la población o el grupo, fenómeno del estudio que se está realizando (Arias, 2006).

La investigación descriptiva se aplicó de manera exacta de las actividades en la identificación de las relaciones que existe en la variable del rol de la mujer y la variable del cambio generacional recogiendo los datos en base a una hipótesis o teoría de esta manera se expuso y se resumió la información de forma cuidadosa, analizando los datos obteniendo resultados que contribuyan al conocimiento.

4.4. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

4.4.1. Bibliográfica

La investigación bibliográfica es la primera etapa del proceso investigativo que proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes, de un modo sistemático, a través de una amplia búsqueda de: información, conocimientos y técnicas sobre una cuestión determinada. Proceso de búsqueda de información en documentos para determinar cuál es el conocimiento existente en una área particular (Torre & Navarro, 2003).

La aplicación bibliográfica es la parte esencial en la investigación, la elaboración dependió de la cuidadosa indagación del tema en este caso el rol de la mujer en el cambio generacional de las empresas familiares, lo que permitió escoger y evaluar materiales más relevantes, los mismos que fueron bien documentados, referenciados con un ordenado desarrollo en concordancia con el propósito de la investigación.

4.4.2. De campo

Según el autor Arias (2006), la investigación de campo se puede definir como aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.

La investigación de campo se aplica de forma directa en el lugar donde ocurren los hechos, se recolectó la información de las variables rol de la mujer y el cambio generacional sin ninguna manipulación de los datos, obteniendo la realidad de la problemática.

4.4.3. Transversal

La investigación transversal es un diseño que recolecta datos de un solo momento, en un tiempo único. Toma una instantánea de una población en un momento determinado, lo que permite extraer conclusiones acerca de los fenómenos a través de una amplia población (Bernal T. C., 2006).

La investigación transversal se aplicó para analizar la relación de sus características entre las variables rol de mujer y el cambio generacional y así permitió analizar su incidencia en un punto del tiempo o un momento dado.

4.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

Población es el conjunto de individuos que tienen características similares para que estos sean objetos de estudio, a los que se deseará generalizar los resultados obtenidos y que, generalmente, es inaccesible (Icart, Fuentelsaz, & Pulpon, 2006). En el proyecto la población en estudio son las empresas familiares que existen en la provincia de Tungurahua.

Según los datos proporcionados por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos INEC (2010) están registradas en la provincia de Tungurahua 24.324 empresas.

De acuerdo a la publicación de (Santamaria & Pico, 2015), se conoce que en la provincia de Tungurahua el 95.4% de empresas son familiares en tal virtud existen 23.205 empresas familiares en la Provincia de Tungurahua.

La muestra es el grupo de individuos que se realizó la investigación real, es decir es un conjunto de la población, para que esta sea representativa, se deben definir bien los criterios, además de utilizar técnicas de muestreo apropiadas (Icart, Fuentelsaz, & Pulpon, 2006) .

Para esto se realizó el cálculo basado en la fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + N e^2}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

Z= Nivel de confianza 95% = 1.96

P= Probabilidad a Favor 50%

Q= Probabilidad en contra 50%

N= Población o universo

e= Nivel de error 5% = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 0.5 * 0.5 * 23.205}{(1.96)^2 0.5 * 0.5 + 23.205 * 0.05^2}$$

$$n = \frac{22.286,082}{58,9704}$$

$$n = 378$$

El resultado arroja, que se tuvo que aplicar el instrumento a 378 empresas familiares de la provincia de Tungurahua.

4.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Es recomendable usar las técnicas aprobadas para la recolección de tus propios datos, aunque, este texto se preocupa principalmente por varias técnicas de análisis de datos. (Johnson & Kuby, 2012).

4.6.1. Encuesta

La encuesta es una técnica para la recolección de información más usada, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. Está fundamentada en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (Bernal T. , 2013). Esta encuesta se aplicó al total de la muestra, que constituyen a las empresas familiares de la Provincia de Tungurahua, la misma que está conformada por 26 preguntas.

4.6.2. Cuestionario

Es un conjunto de preguntas que son diseñadas para generar datos pertinentes y necesarios, ya que se desea alcanzar los objetivos del proyecto de investigación, se trata de un plan formal para recabar información del análisis del objeto de estudio y el problema de investigación (Bernal T. , 2013).

El cuestionario se basó en la tabla 3, para lo cual se elaboraron 26 preguntas de tipo ordinal y nominal. Las preguntas que conforman el cuestionario se formularon a través de la fundamentación teórica de la investigación en donde se determinó en variables más relevantes: las empresas familiares, cambio generacional, rol de la mujer, las mismas que se derivaron en dimensiones encontradas en la teoría de investigación y se formularon 26 preguntas de tipo cerradas y de escala de Likert.

Tabla 3: Elementos de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
Empresas familiares	Ámbito familiar	Objetivo Especifico 3
	Sucesión dentro de la organización	Objetivo General
	Propiedad de la organización	Objetivo Especifico 2
Cambio generacional	Primera etapa	Objetivo Especifico 2
	Sucesión dentro de la organización	Objetivo General
Rol de la mujer	Transmisión de valores	Objetivo Especifico 4
	Siguiente generación	Objetivo Especifico 1
	Líder emocional	Objetivo Especifico 4
	Comunicación	Objetivo Especifico 4
	Proceso formativo	Objetivo Especifico 3
	Conciliación trabajo y familia	Objetivo Especifico 4
	Liderazgo femenino	Objetivo Especifico 3
	La mujer femenina	Objetivo Especifico 1
	Limitaciones de la mujer	Objetivo Especifico 1
	Rol de la mujer en su desempeño	Objetivo Especifico 1
	Rol de la mujer como compromiso	Objetivo Especifico 1
	Rol de la mujer en la sucesión	Objetivo Especifico 1

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

4.7. Validación del instrumento

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica. La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume

que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Toma valores entre 0 y 1, cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados (Arcos Gonzáles, 2009).

La recomendación para evaluar el Coeficiente de Alfa de Cronbach es:

- Coeficiente alfa >.9 es excelente
- Coeficiente alfa >.8 es bueno
- Coeficiente alfa >.7 es aceptable
- Coeficiente alfa >.6 es cuestionable
- Coeficiente alfa >.5 es pobre
- Coeficiente alfa <.5 es inaceptable

Para la validación del instrumento se inicia con la aplicación de la encuesta piloto al 10% de la muestra que equivale a 38 encuestas, que se realizó a un grupo de empresas familiares tomadas aleatoriamente, de lo cual se observa la estructura del instrumento. Una vez reestructurado el instrumento se aplicó la encuesta al total de la muestra 378 empresas familiares de la provincia de Tungurahua. La confiabilidad del instrumento de investigación se realizó por medio del programa SPSS v21, donde se calculó el Alfa de Cronbach a través de las preguntas ordinales de lo cual se obtiene el valor de 0.776 lo que indica que el instrumento es aceptable y posee consistencia interna y por lo cual es válido para la recolección de información.

Tabla 4: Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Válidos	378	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	378	100,0

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

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

N= número de encuestados = 378

%=100%

Estadística de fiabilidad= Alfa de Cronbach 0,776

Tabla 5: Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,776	15

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

4.8. Procesamiento de información

El procesamiento de información consiste en procesar los datos, después de haber aplicado el instrumento de investigación a la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados, a partir de los cuales se realizó el análisis e interpretación según los objetivos y las hipótesis o preguntas de investigación (Bernal T. , 2013).

Este procesamiento de información de datos se debe realizar mediante el uso de herramientas estadísticas y el apoyo de un computador para utilizar alguno de los programas estadísticos que hoy fácilmente se encuentra en el mercado (Bernal T. , 2013).

Para el procesamiento de información incluye los siguientes pasos:

1. Definir los objetivos de la encuesta.
2. Definir la variable y la población de interés.
3. Definir como recolectar los datos y los esquemas de medición de datos.
4. Recolección de la muestra, seleccionar los sujetos a muestrear y recolectar datos.
5. Revisar el proceso de muestreo al completar la recolección (Johnson & Kuby, 2012).

5. RESULTADOS

5.1. Miembros de familia que laboran en la empresa

Tabla 6: Miembros de familia que laboran en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 1 a 3	321	84.9	84.9	84.9
De 4 a 7	53	14.0	14.0	98.9
De 8 a 10	4	1.1	1.1	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

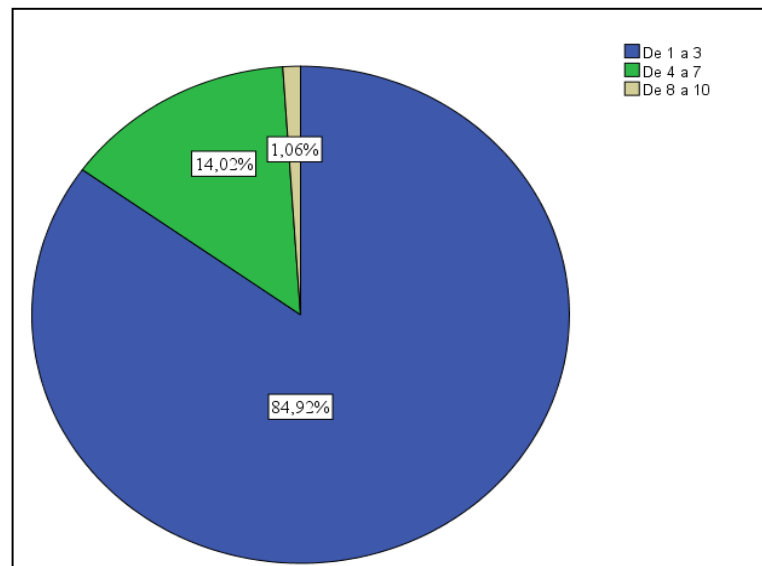


Figura 5: Miembros de la familia que laboran en la empresa

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

El 85% de empresas familiares tienen entre 1 a 3 miembros de la familia laborando dentro de la empresa, es decir que los miembros de la familia son quienes administran y tienen la propiedad de la misma. De igual forma, se entiende que las empresas familiares toman en cuenta la participación de los miembros de la familia en diferentes roles o funciones, lo que permite que en una sucesión conozcan la empresa de forma interna.

5.2. Propiedad de la empresa

Tabla 7: Propiedad de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
40% al 60% propiedad del fundador	5	1.3	1.3	1.3
70% al 90% propiedad del fundador	32	8.5	8.5	9.8
100% es propiedad del fundador	341	90.2	90.2	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

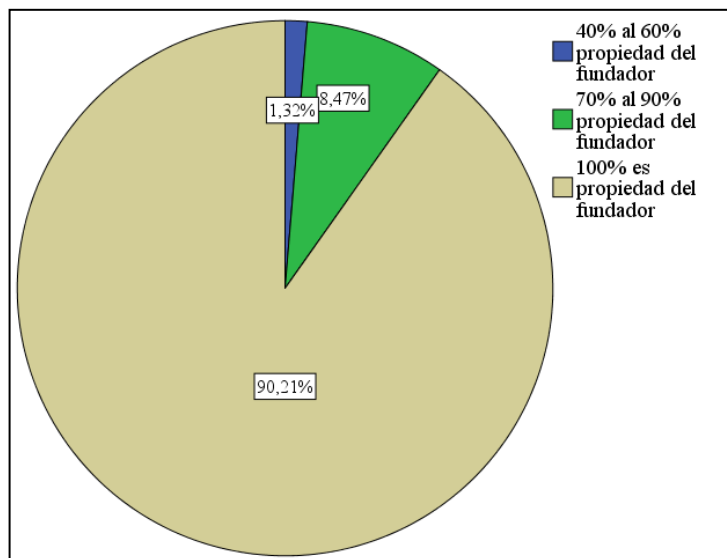


Figura 6: Propiedad de la empresa

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

De acuerdo a la propiedad de la empresa, la participación accionaria del fundador es mayoritaria, cerca del 90% de empresas familiares cuentan con recursos propios del fundador, lo que provoca cierta privacidad en el manejo de la empresa, por lo general en la mayoría de empresas familiares son pymes, la familia fundadora posee entre el 80 y el 100% de la propiedad (Martínez J. , 2011). Al ser estas empresas netamente familiares se puede extender a la mujer una oportunidad para desarrollarse profesionalmente.

5.3. Sueldo de hombres y mujeres

Tabla 8: Sueldo de hombres y mujeres

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Iguales	183	48.4	48.4	48.4
Mas alto hombres	177	46.8	46.8	95.2
Mas alto mujeres	18	4.8	4.8	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

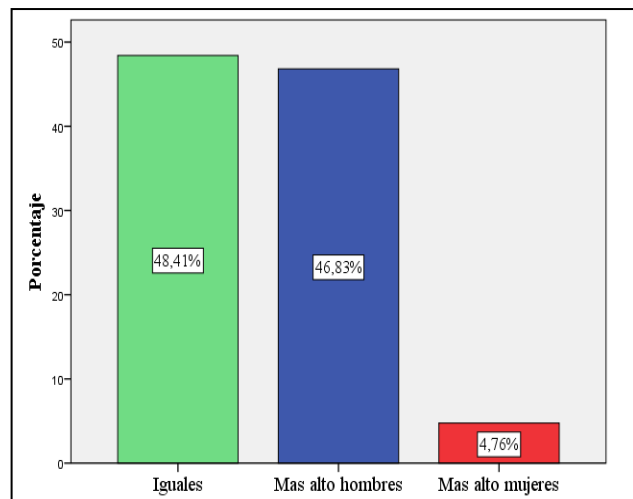


Figura 7: Sueldo de hombres y mujeres

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

En las empresas familiares se valora el trabajo realizado por la mujer es, por esto, que en las empresas encuestadas el 48% de los sueldos entre hombres y mujeres es igual, aunque en cierto sector que representa cerca de la mitad, el sueldo de hombres es más alto, esto se puede fundamentar con lo dicho por Ceja (2008) quien manifiesta la importancia de la mujer en la vida laboral, promoviendo una actuación activa en la organización permitiéndoles ocupar cargos de carácter directivo, nos indica que la igualdad de género está presente en las organizaciones sin discriminación.

5.4. Administración de la empresa

Tabla 9: Administración de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Fundador	251	66.4	66.4	66.4
Conyugue del fundador	69	18.3	18.3	84.7
Hijos	50	13.2	13.2	97.9
Familiares directos	8	2.1	2.1	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

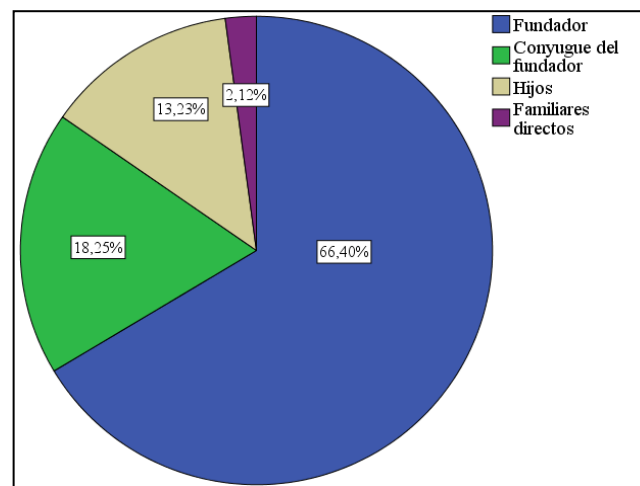


Figura 8: Administración de la empresa

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

El control 66% de las empresas familiares lo ejerce el fundador; esto demuestra que el mando y toma de decisiones recae en el fundador. Algo importante que se puede evidenciar es que el 18% de empresas familiares se encuentran dirigidas por la conyugue del fundador, la aportación del cónyuge en la empresa de nota igualdad de género y genera valor en las mujeres que son tomadas en cuenta para la dirección de una empresa demostrando sus competencias.

5.5. Frecuencia de reuniones familiares

Tabla 10: Frecuencia de reuniones familiares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Trimestralmente	18	4.8	4.8	4.8
Mensualmente	138	36.5	36.5	41.3
Semanalmente	114	30.2	30.2	71.4
Cuando la necesidad amerite	108	28.6	28.6	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

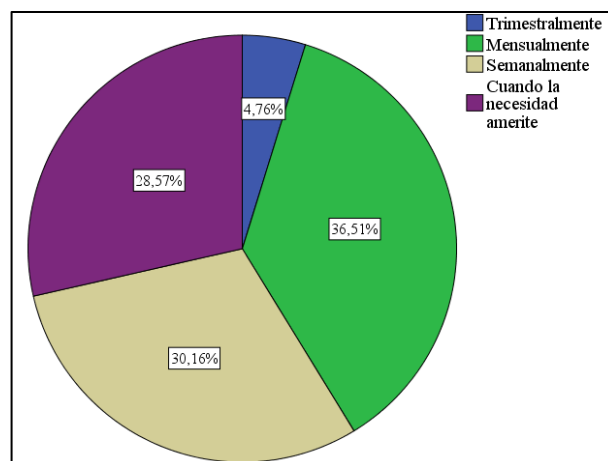


Figura 9: Frecuencia de reuniones familiares

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

Se puede observar que el 36% de las empresas familiares encuestadas se reúnen mensualmente para tratar asuntos de importancia, analizar problemas puntuales y formar estrategias. Todo ello, para planificar, organizar y regular las relaciones familia y empresa, y determinar estrategias y esto ayuda a la toma de decisiones que no afecten el desarrollo normal de la empresa y, a su vez, estar preparados para cualquier tipo de cambio que se pueda experimentar.

5.6. Proceso de sucesión en la organización

Tabla 11: Proceso de sucesión en la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	174	46.0	46.0	46.0
No	204	54.0	54.0	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

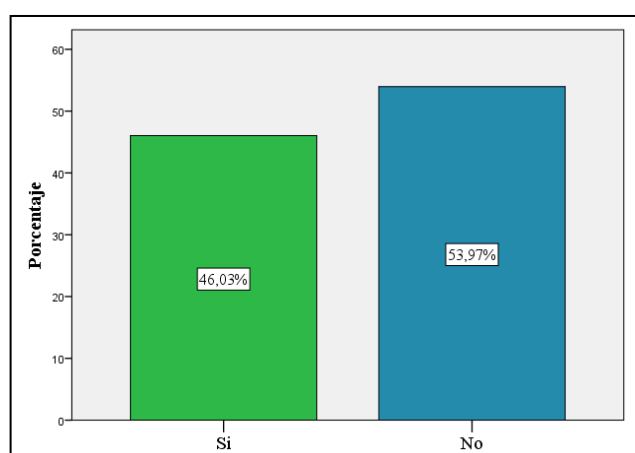


Figura 10: Proceso de sucesión en la organización

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

El 46% de empresas familiares han experimentado un cambio de sucesión, es decir el fundador da paso a que nuevos miembros de la familia tomen el mando de la empresa, pero sin que el fundador pierda la autoridad que representa para la empresa; esta sucesión se extiende a conyugues, hermanos, hijos y familiares directos, es el traslado del liderazgo, de la propiedad o el control de la empresa. Esta sucesión es una oportunidad para que la conyugue al ser un eje fundamental en la familia tome las riendas de la empresa y se ponga al frente de la misma contando con el apoyo del fundador.

5.7. Dirección de la empresa

Tabla 12: Dirección de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1° fundador	347	91.8	91.8	91.8
2° hermanos	8	2.1	2.1	93.9
4° familia extendida	23	6.1	6.1	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

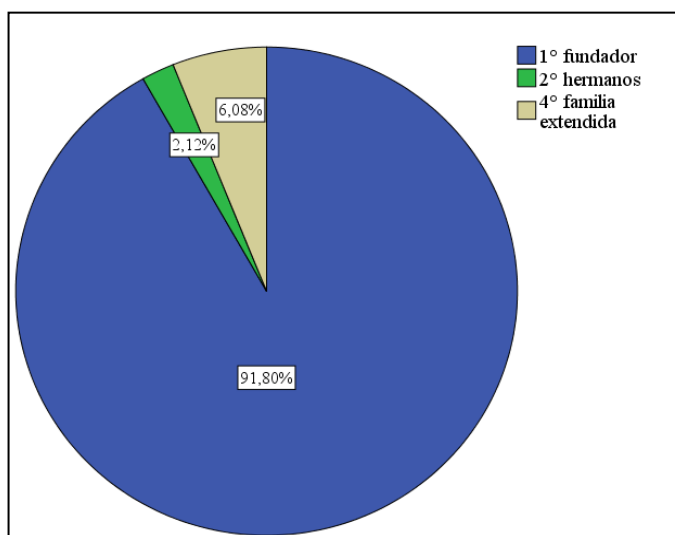


Figura 11: Dirección de la empresa

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

Se puede evidenciar que el 92% de las empresas familiares es direccionado por el fundador, esto complementa lo dicho anteriormente, que el fundador tiene cierta participación en la toma de decisiones, aun cuando esta haya trasladado el mando de sus funciones a otra persona, los miembros de la familia están de acuerdo con esta sucesión tomando la propiedad, pero reservándose la dirección y la gestión de la empresa para el fundador. Por lo tanto, solo algunos de los familiares trabajan en la empresa, el resto se mantiene vinculado a la empresa en su papel de accionistas pasivos, sin marginar su participación en cargos superiores en un futuro.

5.8. Acceso del nuevo gerente

Tabla 13: Acceso del nuevo gerente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Gestión de la empresa	220	58.2	58.2	58.2
Gestión propiedad de la empresa	124	32.8	32.8	91.0
Propiedad de la empresa	34	9.0	9.0	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

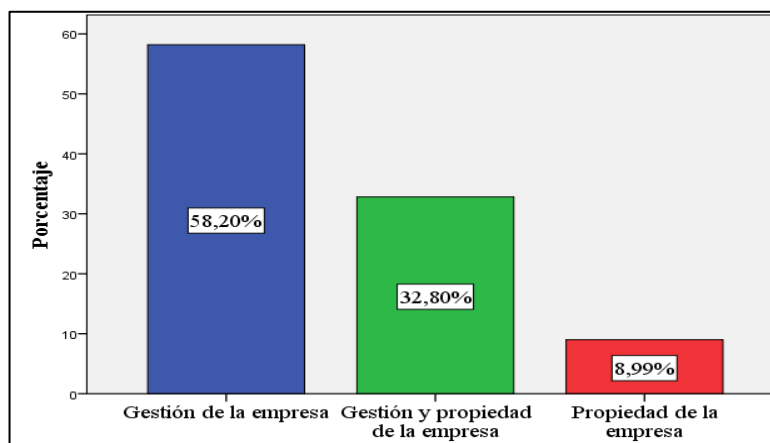


Figura 12: Acceso del nuevo gerente

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

El 58% de las empresas familiares dan a conocer que el nuevo y potencial sucesor tendría acceso a la gestión de la empresa, reservándose la propiedad al fundador, aunque cerca del 33% indica que el nuevo sucesor tendría acceso a la gestión y propiedad de la empresa. En un ámbito profesional, cuando se emprende en común, la empresa familiar está sumergida en relaciones de afecto que la marcan para trabajar de cierta forma no dejando de la lado una relación de afecto debido que, por lo general, los próximos sucesores suelen ser hijos o hijas, quienes son preparados en base a relaciones familiares desde temprana edad para dejar su empresa como herencia.

5.9. Capacitación de nuevos sucesores

Tabla 14: Capacitación de nuevos sucesores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	270	71.4	71.4	71.4
No	108	28.6	28.6	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

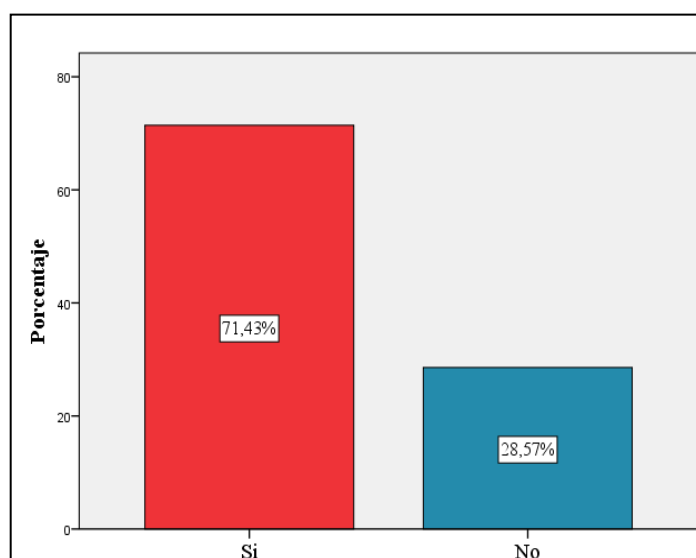


Figura 13: Capacitación de nuevo sucesores

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

Actualmente el 71% de las empresas familiares prepara y capacita a potenciales sucesores, esto se debe a que estas empresas están posicionadas en el mercado de Tungurahua, viendo los padres (fundadores) la oportunidad de que sus hijos sean quienes manejen y tomen las riendas de la empresa en un futuro. Para que la empresa familiar pueda sobrevivir con éxito para la siguiente generación, se debe planificar la sucesión (Casanova, Sánchez, & Sánchez, 2005). Si la empresa ha alcanzado un posicionamiento suficientemente grande, es conveniente identificar al sucesor de forma temprana en el proceso es, por eso, que los fundadores invierten en la educación de sus hijos orientándolos al tipo de negocio que ellos poseen.

5.10. Influencia de líder en la organización

Tabla 15: Influencia de líder en la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	331	87.6	87.6	87.6
No	47	12.4	12.4	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

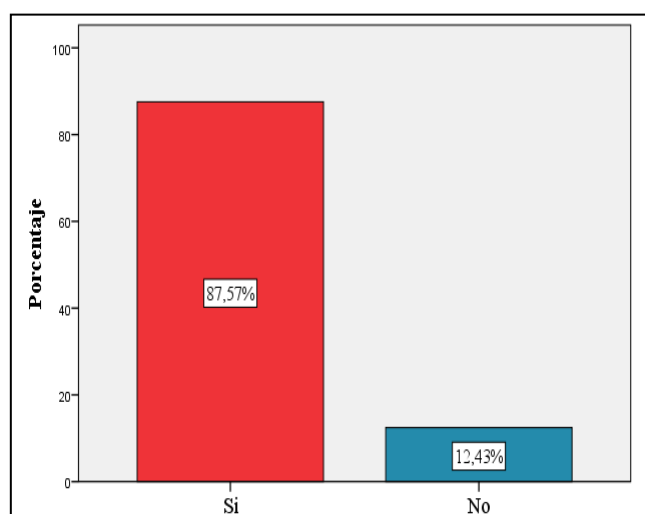


Figura 14: Influencia del líder en la organización

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

Cerca del 88% de las empresas familiares consideran que las cualidades, la preparación y competencias que posee el líder de la empresa influyen notoriamente en el desarrollo de la empresa es por esto que los fundadores de estas empresas a través de sus experiencias han tomado decisiones que beneficien a la empresa, sin tener en cuenta su nivel de preparación académica, entre las características citadas por Poza (2005), el sueño del fundador es mantener en crecimiento el negocio de la familia además tomando tres aspectos como lo son la familia, dirección y la propiedad que conforman una unidad de liderazgo. Esto nos indica una igualdad tanto en hombres y mujeres, ya que se evidencia que las competencias del líder influyen de manera positiva dentro de la empresa sin importar el género.

5.11. Participación de la mujer en la fase de cambio

Tabla 16: Participación de la mujer en la fase de cambio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	334	88.4	88.4	88.4
No	44	11.6	11.6	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

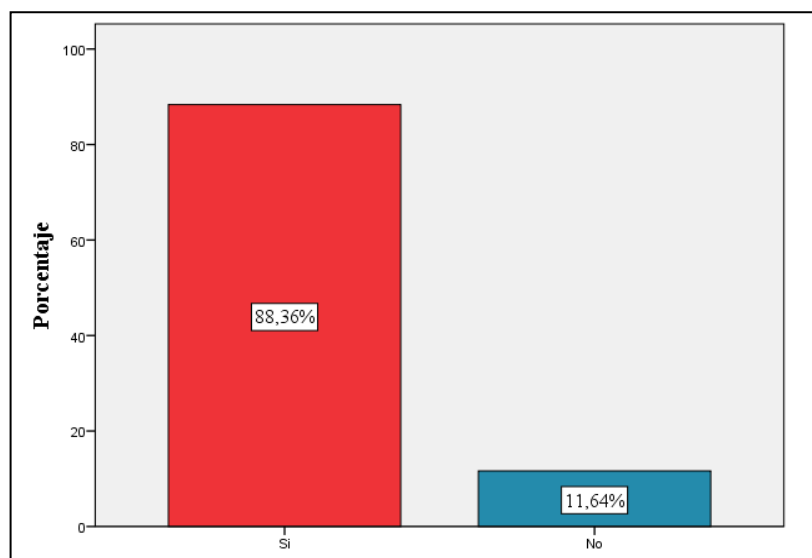


Figura 15: Participación de la mujer en la fase de cambio

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

Del 88% de las empresas familiares están de acuerdo en que la mujer participe dentro de la organización. La participación de la mujer en el mundo laboral es cada vez mayor se está empezando a reconocer sus habilidades en la empresa familiar. Esto nos da la pauta en nuestra investigación porque existe el apoyo de la mujer en el mundo laboral, ya sea en toma decisiones, o se encuentre al mando de la empresa, esto se debe a que se han quebrantado ciertos paradigmas acerca de la mujer.

5.12. Transmisión de Valores

Tabla 17: Participación de la mujer en la fase de cambio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	.5	.5	.5
De acuerdo	254	67.2	67.2	67.7
Totalmente de acuerdo	122	32.3	32.3	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

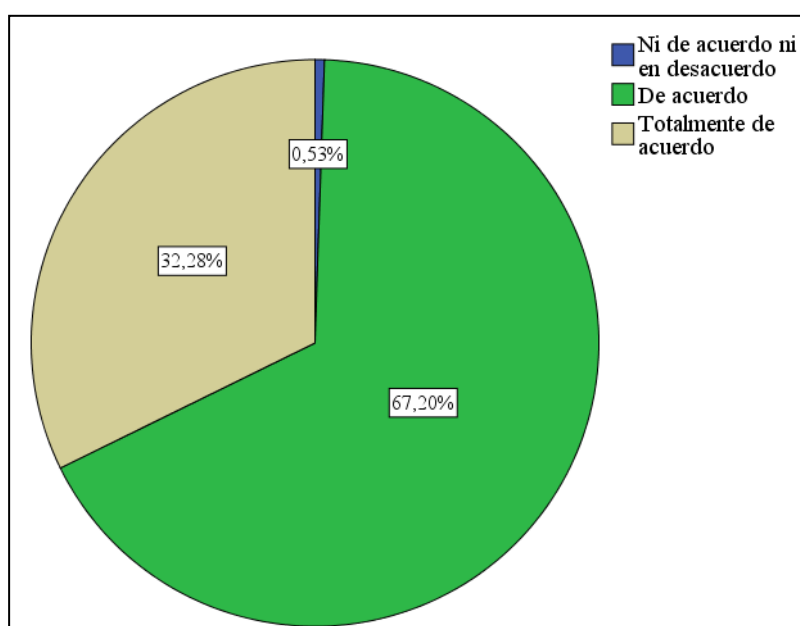


Figura 16: Transmisión de valores

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

De acuerdo al 67.20% de empresas familiares considera en que la mujer transmite valores, lo cual nos dice que es muy importante su papel en la transmisión de los valores familiares, en especial como madres, una madre ejerce una fuerte influencia a través de los valores que inculca y enseña a sus hijos, de esta manera, la mujer juega un rol importante en transmitir de forma positiva valores a las futuras generaciones.

5.13. Relaciones Familiares

Tabla 18: Relaciones Familiares

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	.3	.3	.3
De acuerdo	269	71.2	71.2	71.4
Totalmente de acuerdo	108	28.6	28.6	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

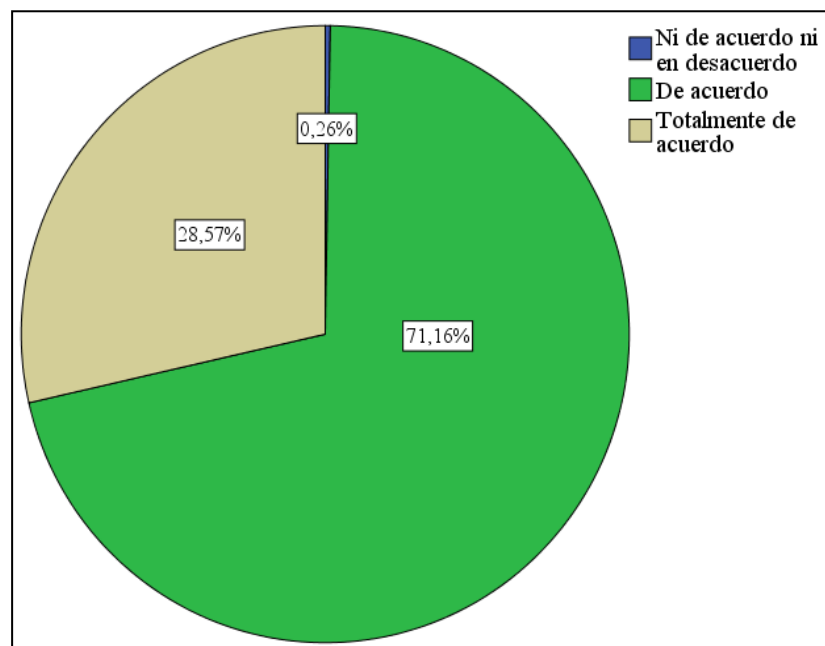


Figura 17: Relaciones Familiares

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

De acuerdo al 71.16% de empresas familiares coinciden en que la mujer sea promotora de reuniones familiares, es decir posee una participación activa en la familia. La mujer es la gran promotora de la igualdad y la cooperación entre los miembros de la siguiente generación, y fomenta la armonía entre los miembros de la familia, principalmente, es quien mantiene reuniones familiares en donde se comparte e intercambia ideas, siendo la mujer la que posee una visión de relación entre familia y empresa.

5.14. Fomentar la Comunicación

Tabla 19: Fomentar la Comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	1.1	1.1	1.1
De acuerdo	261	69.0	69.0	70.1
Totalmente de acuerdo	113	29.9	29.9	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

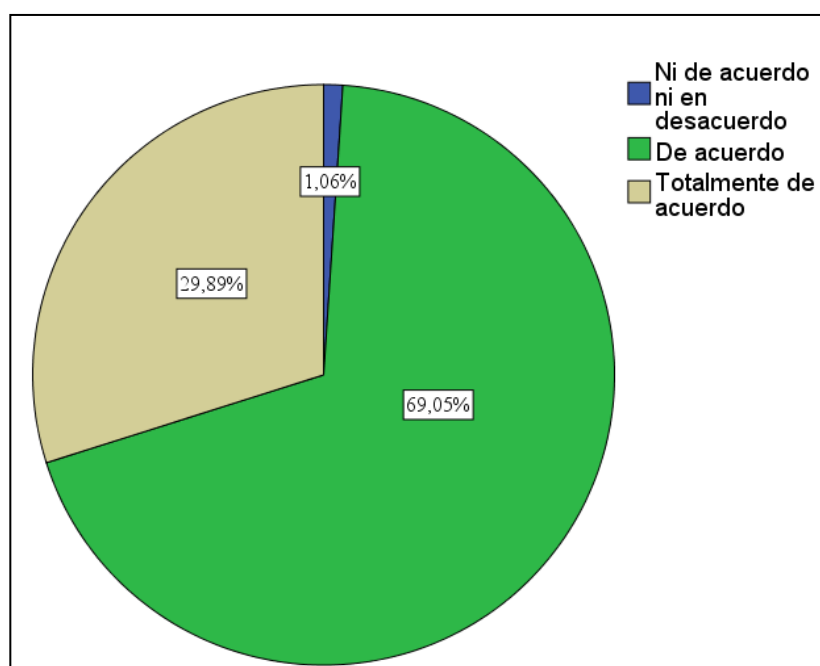


Figura 18: Fomentar la comunicación

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

Según el 69.05% de empresas familiares está de acuerdo que la mujer presenta una comunicación entre unidad familiar, es decir, es escuchada por los miembros de la familia. En concordancia a Rodríguez (2002), es necesario fomentar la comunicación entre la familia y el negocio familiar, permite de esta manera que el rol de la mujer como comunicadora de lugar a la unidad en la toma de decisiones, siendo fundamental en la investigación.

5.15. Conciliación Trabajo y Familia

Tabla 20: Conciliación Trabajo y Familia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45	11.9	11.9	11.9
De acuerdo	160	42.3	42.3	54.2
Totalmente de acuerdo	173	45.8	45.8	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

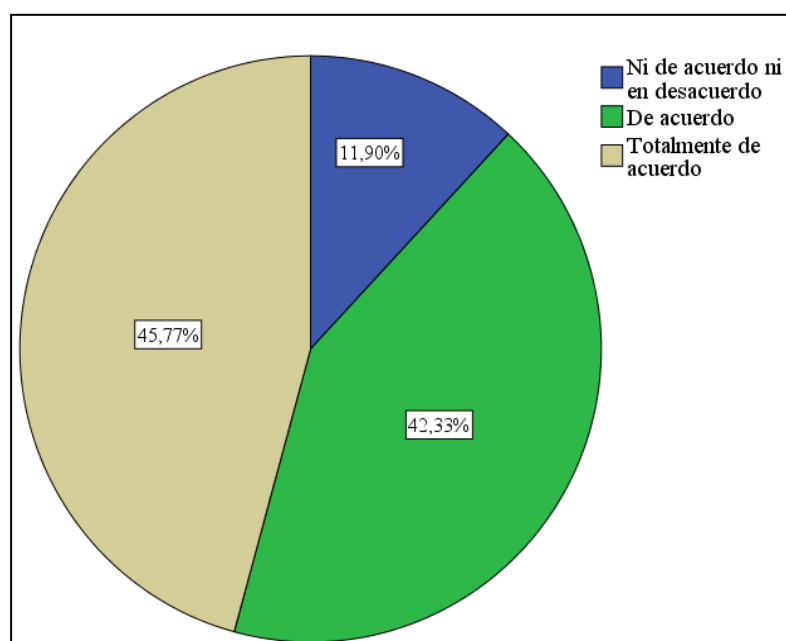


Figura 19: Conciliación trabajo y familia

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

Según el 45.77% de empresas familiares está totalmente de acuerdo que la mujer participe en el mundo laboral, es decir, que es importante contar con las capacidades de la mujer en cualquier tipo de empresa. Steier (2009) el reto de las mujeres actualmente está en llegar a puestos directivos mediante su preparación y profesionalización a través de un mesura entre la vida laboral y familiar, la mujer realiza un importante aporte en las futuras generaciones siendo un ejemplo de superación en la conciliación de lo personal y lo laboral.

5.16. Limitaciones de la Mujer

Tabla 21: Limitaciones de la Mujer

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	43	11.4	11.4	11.4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	129	34.1	34.1	45.5
De acuerdo	158	41.8	41.8	87.3
Totalmente de acuerdo	48	12.7	12.7	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

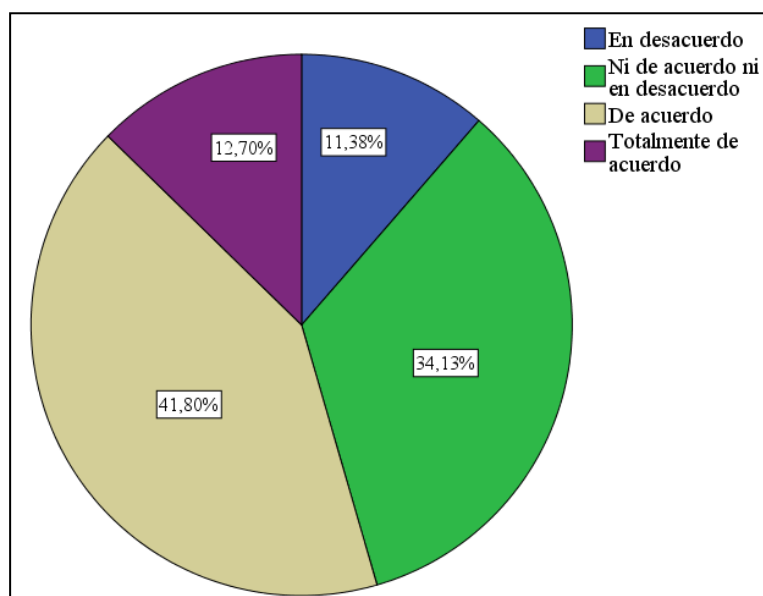


Figura 20: Limitaciones de la mujer

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

De acuerdo al 41.80% de empresas familiares consideran en que la fuerza física sea un impedimento en ocupar cargos de hombres, es decir que las empresas toman en cuenta los cargos que no requieran fuerza física para que sean ocupados por las mujeres, se debe a una cierta limitación de la mujer en manejar ciertos cargos debido principalmente por la fuerza física o el riesgo, lo que indica que la mujer es valorada en las empresas en no ser designada cargos que puedan afectar su integridad física.

5.17. Retos de las Mujeres

Tabla 22: Retos de las Mujeres

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	5	1.3	1.3	1.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	80	21.2	21.2	22.5
De acuerdo	237	62.7	62.7	85.2
Totalmente de acuerdo	56	14.8	14.8	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

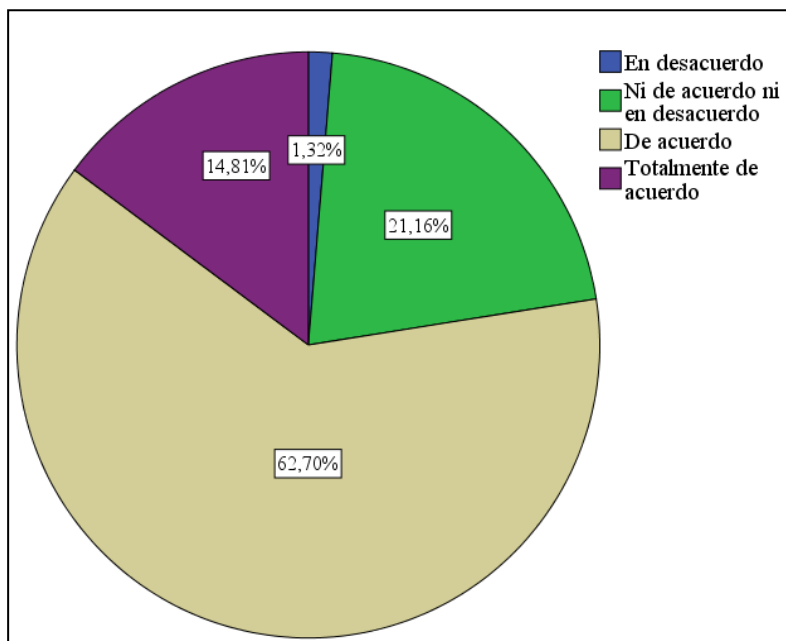


Figura 21: Retos de las mujeres

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

Según el 62.70% de empresas familiares está de acuerdo que la mujer debería ocupar cargos directivos y no solo ser accionista, es decir que la mujer cuenta con capacidades y aptitudes para desempeñar cargos directivos, siendo así que, por lo general, las empresas familiares permiten que la mujer pueda crecer con cargos directivos y destacarse más por sus capacidades y actitudes en resolución de problemas

5.18. Representación de las mujeres en la empresa

Tabla 23: Representación de las mujeres en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	69	18.3	18.3	18.3
De acuerdo	249	65.9	65.9	84.1
Totalmente de acuerdo	60	15.9	15.9	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

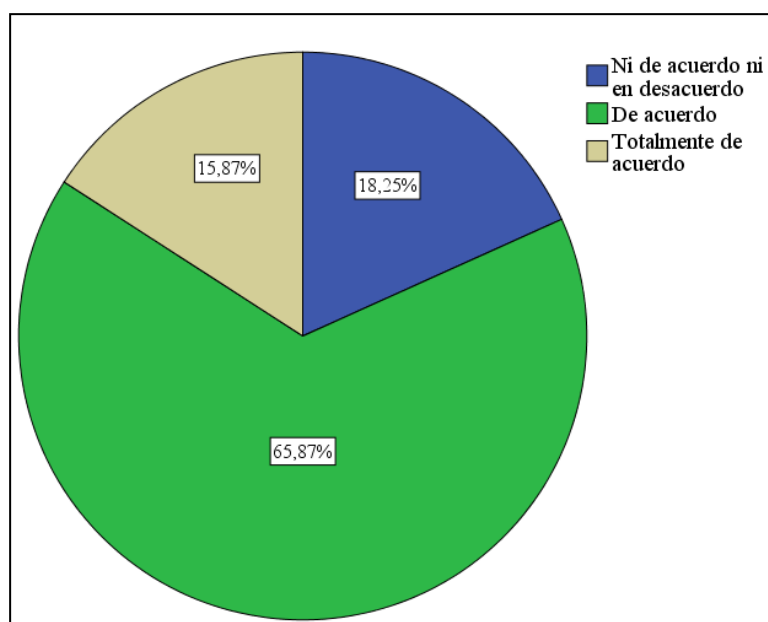


Figura 22: Representación de las mujeres en la empresa

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

Mediante el 65.87% de empresas familiares está de acuerdo en que existe una mayor representación de las mujeres en la dirección de la empresa, es decir que en la actualidad existen mujeres emprendedoras quienes se encargan de la dirección de sus empresas, lo que evidencia la igualdad en la sociedad al permitir que la mujer también sea partícipe del mundo empresarial demostrando el compromiso que generan al mantener una unidad familiar y laboral, siendo la mujer fundamental en las empresas familiares como emprendedora, supervisora o directora.

5.19. Progresar Profesionalmente

Tabla 24: Progresar Profesionalmente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	68	18.0	18.0	18.0
De acuerdo	236	62.4	62.4	80.4
Totalmente de acuerdo	74	19.6	19.6	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

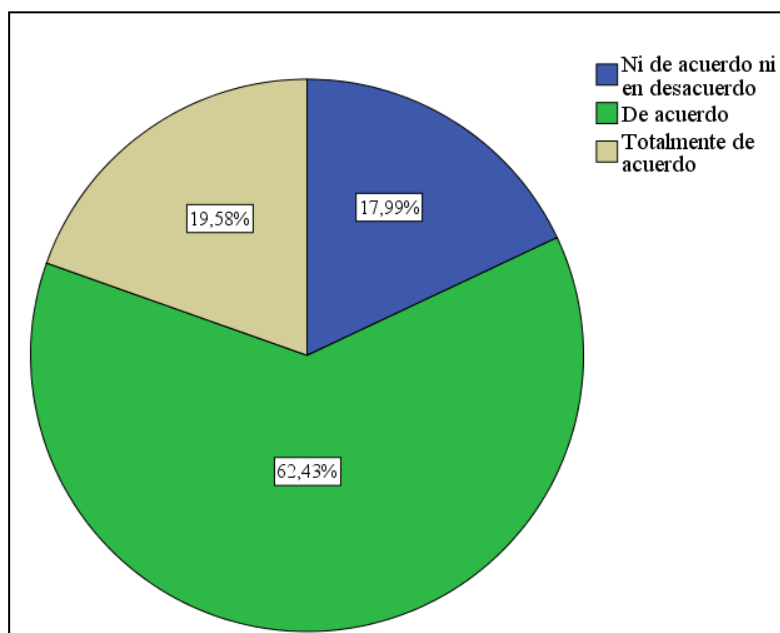


Figura 23: Progresar Profesionalmente

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

De acuerdo al 62.43% coinciden que las empresas familiares ofrecen a las mujeres progresar profesionalmente, es decir permiten que puedan ascender a cargos superiores debido a su capacidad de relación con los miembros de la familia, ofreciéndoles ventajas de mayor flexibilidad laboral, además que les permita alcanzar ciertas posiciones directivas como superación personal, siendo la mujer mayormente valoradas en las empresas familiares que en las empresas no familiares.

5.20. Rol de la mujer como compromiso

Tabla 25: Rol de la mujer como compromiso

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	9.0	9.0	9.0
De acuerdo	256	67.7	67.7	76.7
Totalmente de acuerdo	88	23.3	23.3	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

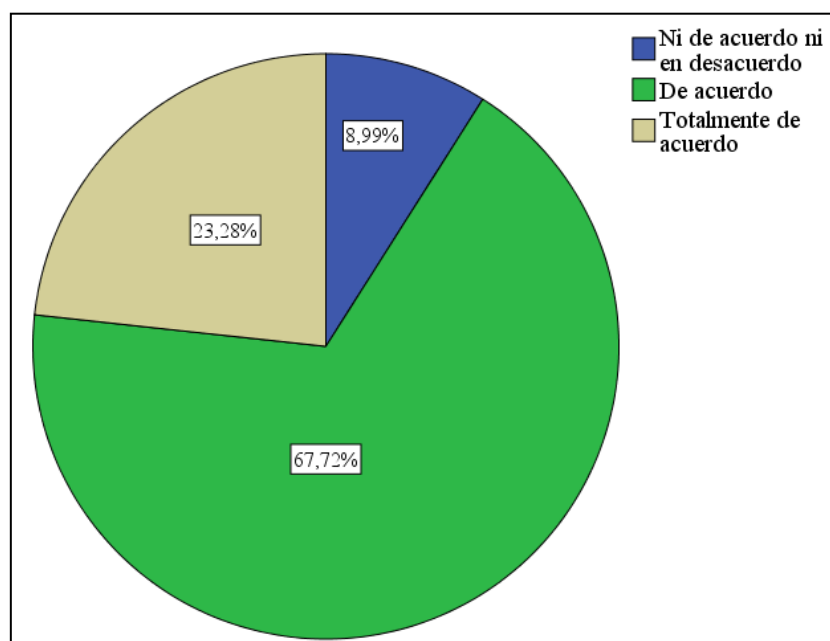


Figura 24: Rol de la mujer como compromiso

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

De acuerdo al 67.72% de empresas familiares consideran que la mujer se encarga de mantener en la empresa familiar el compromiso y lealtad, es decir la presencia de la mujer es fundamental en las relaciones familiares manteniendo la armonía de compromiso entre los miembros de la familia, logrando generar mayor responsabilidad familiar, con lazos de unión más sólidos.

5.21. Líder Emocional

Tabla 26: Líder Emocional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	12.2	12.2	12.2
De acuerdo	263	69.6	69.6	81.7
Totalmente de acuerdo	69	18.3	18.3	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

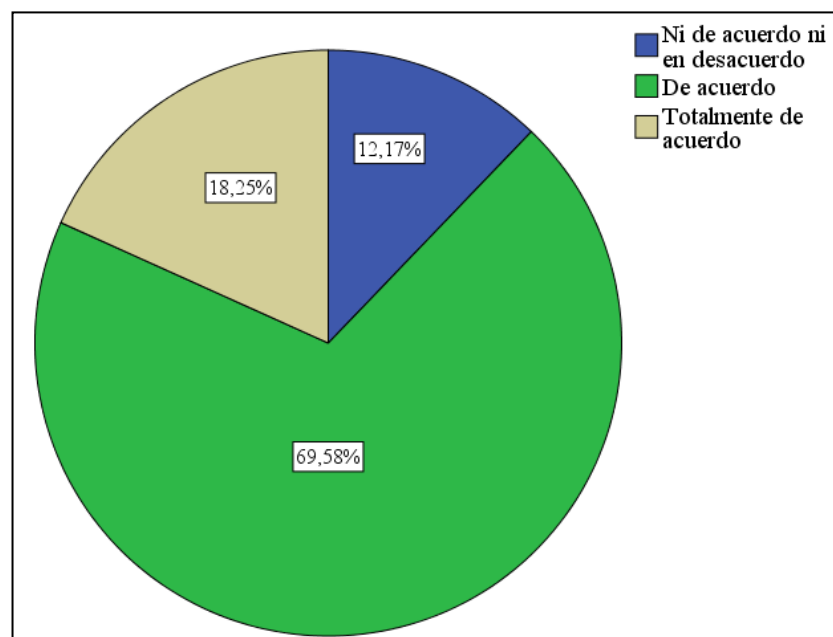


Figura 25: Líder Emocional

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

Según el 69.58% de empresas familiares está de acuerdo que la emotividad de la mujer disminuye discusiones dentro de la empresa familiar, es decir, que es importante la emotividad dentro de la organización, ya que genera sensibilidad entre los miembros de trabajo, siendo la madre quien genera relaciones familiares; también actúa de promotora, tanto de igualdad como cooperación entre los miembros de la siguiente generación, y fomenta la armonía entre los miembros de la familia, siendo la madre líder emocional de las siguientes generaciones en la empresa familiar.

5.22. Rol de la mujer en su desempeño

Tabla 27: Rol de la mujer en su desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	9.8	9.8	9.8
De acuerdo	271	71.7	71.7	81.5
Totalmente de acuerdo	70	18.5	18.5	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

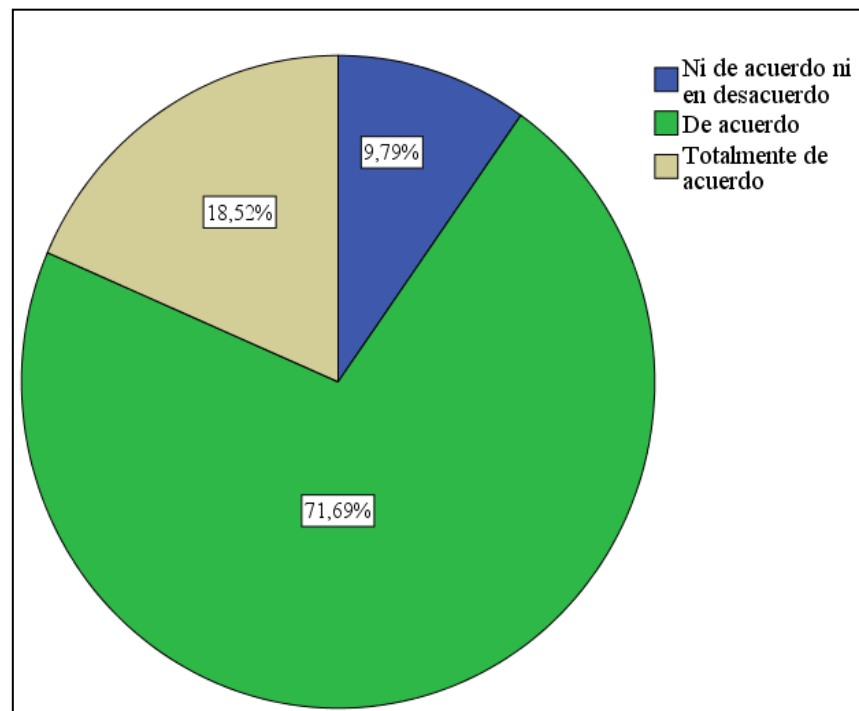


Figura 26: Rol de la mujer en su desempeño

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

Según el 71.69% de empresas familiares está de acuerdo que la mujer toma el rol de impulsora en las empresas familiares, es decir, que la mujer a mayor dificultad mayor capacidad de resolución de problemas; suelen, por lo general, enfrentarse a mayores inconvenientes en el desempeño lo que les impulsa a mejorar sus habilidades y destrezas, siendo su desempeño eficiente frente a cualquier dificultad.

5.23. Educadora de nuevas generaciones

Tabla 28: Educadora de nuevas generaciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	4.0	4.0	4.0
De acuerdo	273	72.2	72.2	76.2
Totalmente de acuerdo	90	23.8	23.8	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

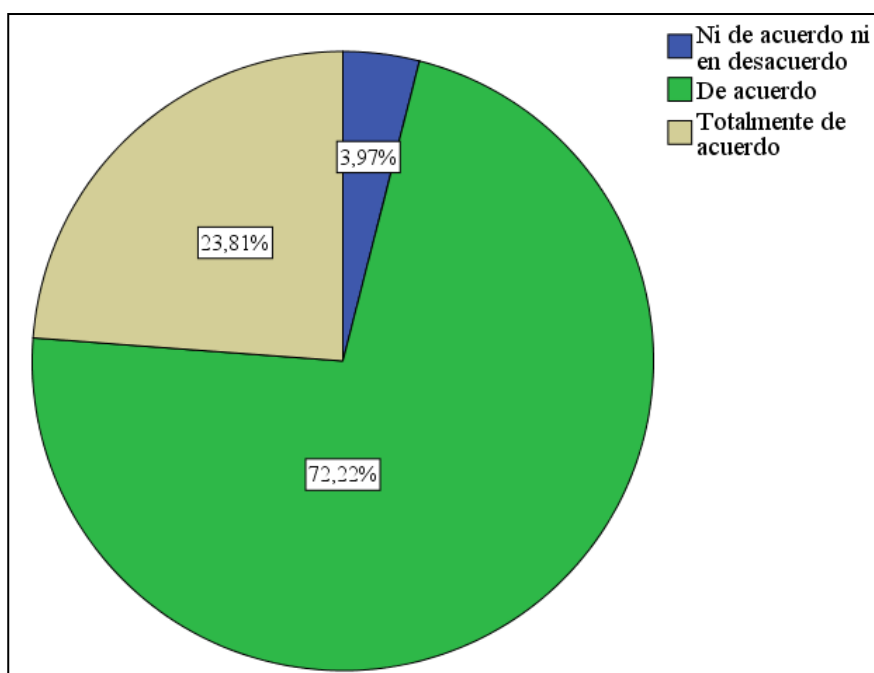


Figura 27: Educadora de nuevas generaciones

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

Según el 72.22% de empresas familiares consideran de acuerdo en que la mujer es la educadora de las futuras generaciones, es decir, que la mujer es quien transmite enseñanzas que permite preparar con intereses comunes a los miembros de la familia. De acuerdo a Rodríguez (2002), la mujer es la educadora de las futuras generaciones, ya sean generaciones sucesoras o propietarias de la empresa. La madre es quien juega un papel importante en este aspecto ya que enseña a sus hijos los valores y principios que después serán manifestados en el negocio y trascenderán de generación a generación, siendo la mujer como madre parte importante de la investigación.

5.24. Siguiete Generación

Tabla 29: Siguiete Generación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	6.3	6.3	6.3
De acuerdo	259	68.5	68.5	74.9
Totalmente de acuerdo	95	25.1	25.1	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

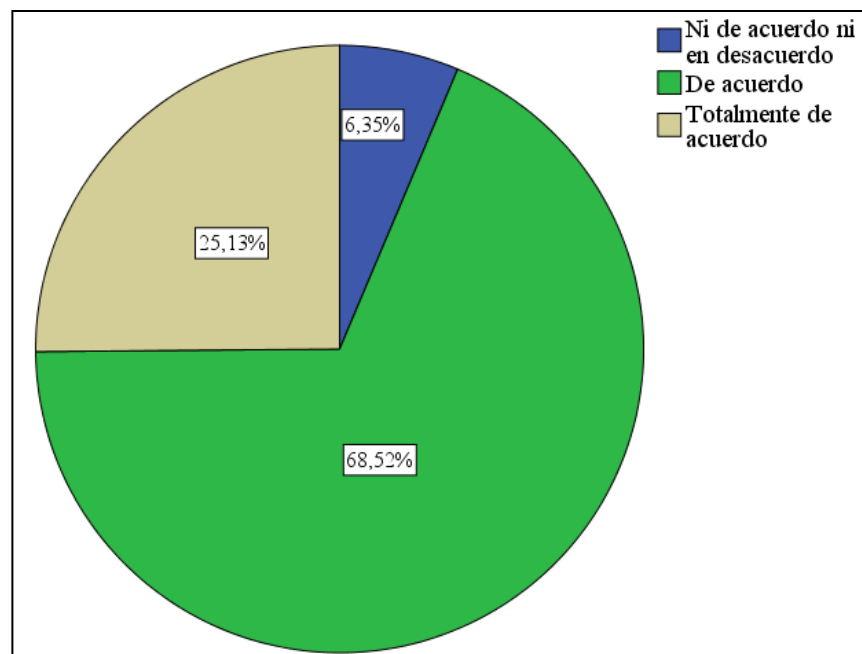


Figura 28: Siguiete generación

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

Según el 68.52% de empresas familiares están de acuerdo en que la mujer es mediadora en el proceso de sucesión de la empresa familiar, es decir, que la mujer aporta con el diálogo entre los miembros de la familia evitando conflictos y agilizando el proceso; en este caso, se considera importante el papel de la mujer como esposa del fundador en el proceso de sucesión, de intervenir como mediadora en el momento familiar de buscar y elegir con quien dejar la dirección de la compañía, lo cual la mujer es clave como mediadora en el cambio generacional en la empresa familiar.

5.25. Liderazgo Femenino

Tabla 30: Liderazgo Femenino

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	3.2	3.2	3.2
De acuerdo	262	69.3	69.3	72.5
Totalmente de acuerdo	104	27.5	27.5	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

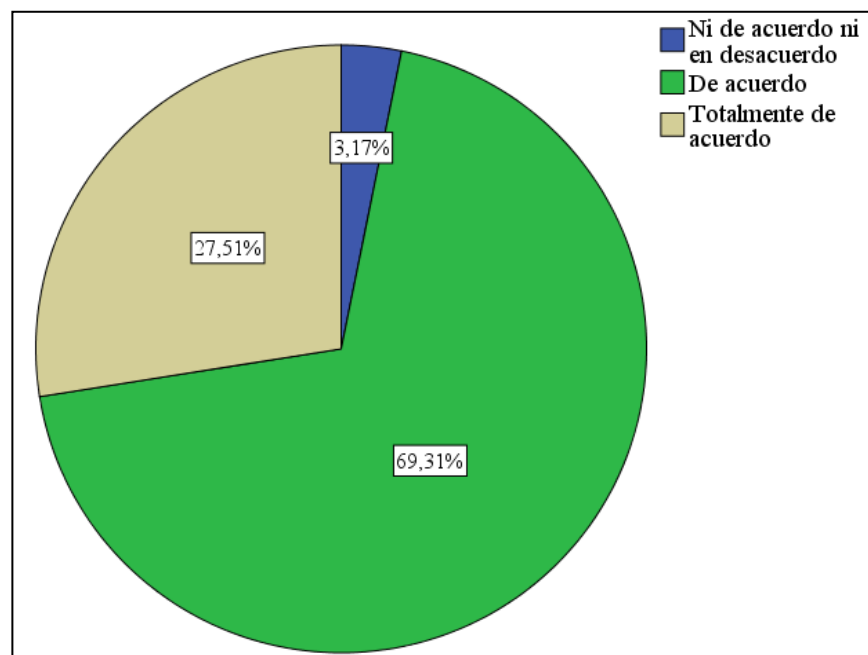


Figura 29: Liderazgo femenino

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

Según el 69.31% de empresas familiares están de acuerdo que las mujeres son líderes que aportan bienestar y agilidad en los procesos de sucesión, es decir son quienes intervienen aportando compromiso generando un ambiente confiable en la sucesión. Según Francis (2007), las mujeres generalmente presentan un alto grado de lealtad hacia la empresa familiar, con una fuerte sensibilidad por las necesidades de su predecesor y de los demás miembros de la familia, lo que convierte a las mujeres en excelentes líderes que aportan bienestar y agilidad en los procesos de sucesión, siendo la participación de la mujer quien asegura el proceso de sucesión más rápido.

5.26. Rol de la mujer en la sucesión

Tabla 31: Rol de la mujer en la sucesión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	4.2	4.2	4.2
De acuerdo	244	64.6	64.6	68.8
Totalmente de acuerdo	118	31.2	31.2	100.0
Total	378	100.0	100.0	

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

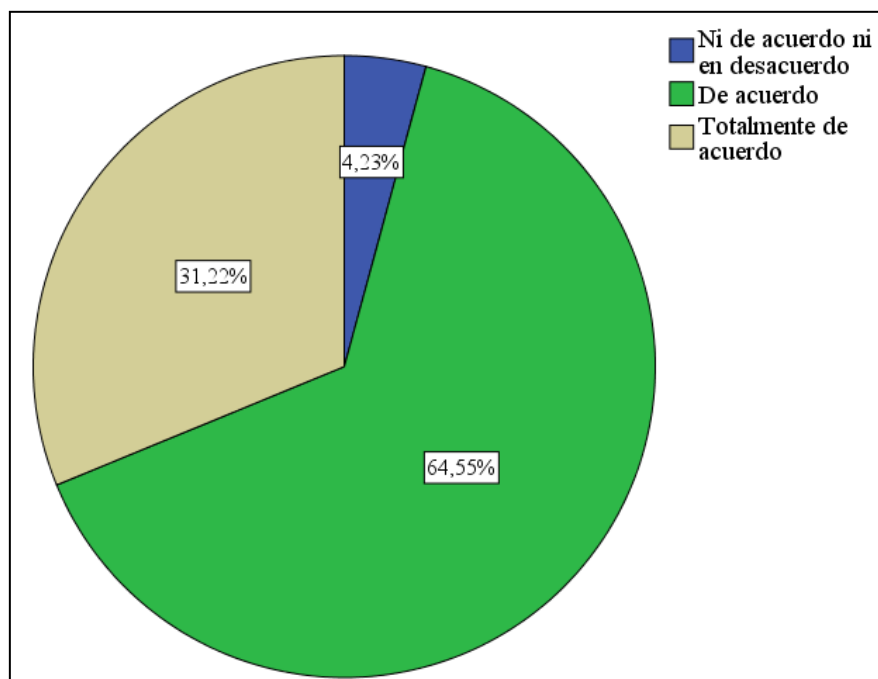


Figura 30: Rol de la mujer en la sucesión

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

Fuente: Empresas Encuestadas

Según el 64.55% de empresas familiares están de acuerdo que es importante candidatas femeninas como posibles sucesoras de un fundador, es decir, que se considera significativo que las mujeres dirijan las empresas de un fundador dando un enfoque diferente de laboral y familiar; esto se da comúnmente en que las hijas de los fundadores se encuentran preparándose profesionalmente para asumir esta responsabilidad considerando a la mujer como sucesora de empresas, permite observar en la investigación el aporte importante de la mujer como líder tanto emocional como empresarial.

6. RELACIÓN ENTRE VARIABLES

Para la relación se aplicó el proceso de escalamiento multidimensional de lo cual se obtiene RSQ de 0.98718, es decir, que el análisis es fiable y posee confiabilidad de los resultados.

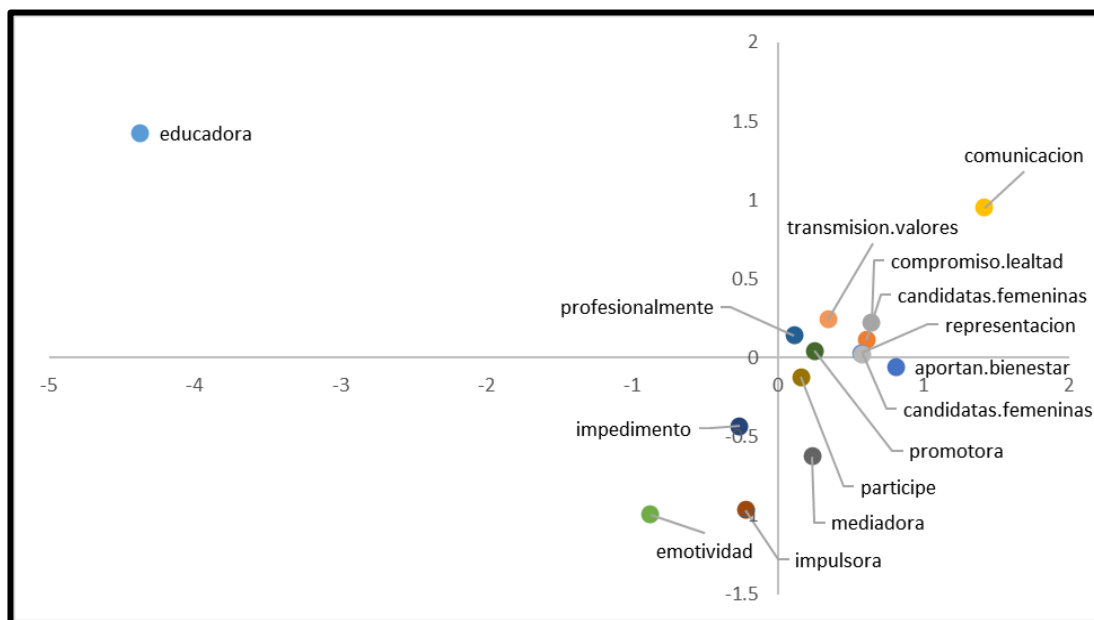


Figura 31: Escalamiento Multidimensional

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

La figura N°31 nos indica varios aspectos relevantes relacionados con la profesionalización, es decir el rol de la mujer como madre de las futuras generaciones es entregar habilidades para que se profesionalice la empresa, con ello contribuye la mujer en la empresa familiar. Entre otros elementos se encuentra valores como emotividad e impulsadora que transmiten a los nuevos emprendedores, es decir las nuevas generaciones tendrían elementos básicos que desarrollar.

En el caso del factor educadora al encontrarse en un valor negativo indica que no tiene una influencia directa porque no educa como manejar la empresa, sino ella es la que enseña, transmite valores, lazos de unión. El mejor rol que se puede identificar al estar en el cuadrante positivo es el de comunicación, es decir comunica, logra transmitir las ideas que quiere el jefe de hogar para las nuevas generaciones, mantiene la armonía en la organización y la familia.

En cuestión al impedimento es un factor que la mujer ha logrado manejar, contrastar con sus capacidades y no influye no toma importancia en la empresa. La empresa toma en cuenta los aspectos como la parte afectiva que influye positivamente en la empresa.

6.1. Relación entre el rol de la mujer y el cambio generacional

Se comprobó la hipótesis a través del coeficiente de correlación de Spearman por ser variables cualitativas. La correlación de Spearman se calculó a través del programa SPSS v21 en donde se tomó la medida de correlación por ser datos de nivel ordinal, lo que permitió describir la correlación entre las variables como se observa en la tabla a continuación:

Tabla 32: Correlación de Variables

	Sueldo de hombres y mujeres	Administración de la empresa	Frecuencia de reuniones	Proceso de sucesión	Dirección de la empresa	Acceso del nuevo gerente	Capacitaciones de nuevos sucesores	Influencia del líder en la organización	Participación de la mujer en la fase de cambio
Transmisión de valores	-,007	,224**	,011	-,211**	,085	-,029	-,035	,051	-,164**
Relaciones familiares	-,069	,163**	-,005	-,127*	,091	-,039	-,073	,047	-,172**
Fomentar la comunicación	-,036	,126*	,034	-,127*	,087	-,042	-,036	,044	-,138**
Conciliación trabajo y familia	-,116*	,152**	,006	-,126*	,175**	-,018	-,021	,035	-,358**
Limitaciones de la mujer	,087	,021	-,038	-,032	,043	,064	-,092	,086	-,004
Retos de las mujeres	,004	,009	,099	-,015	,009	,058	,108*	,017	-,251**
Representación de las mujeres en la empresa	,071	,095	,094	-,111*	,081	-,029	,105*	,015	-,326**
Progresar profesionalmente	,092	,006	,109*	-,071	,038	-,050	,146**	,042	-,198**
Compromiso de la mujer	,023	,129*	,080	-,094	,034	-,031	,071	-,037	-,161**
Líder emocional	,017	,132*	,006	-,090	,023	,034	,029	,016	-,215**
Rol de la mujer en su desempeño	,021	,062	,019	-,038	,010	-,030	-,014	-,018	-,212**
Educadora nuevas generaciones	,163**	,021	-,055	-,015	-,049	,033	-,038	,077	-,169**
Siguiente generación	,096	,000	-,071	-,010	-,023	-,014	,025	,035	-,237**
Liderazgo femenino	,085	,070	-,134**	-,008	,105*	,021	,038	,041	-,216**
Rol de la mujer en la sucesión	,072	,037	-,063	-,004	,064	,007	,124*	,032	-,264**

Elaborado por: Diana Duque y Henry Sarango

La tabla N° 6 señala la correlación en donde mide las relaciones estadísticas entre una y otra variable, es decir en la transmisión de valores está relacionado con la administración de la empresa, también se relaciona con el proceso de sucesión, además con la participación de la mujer en la fase de cambio, es decir permite una comunicación en la fase de cambio de un proceso de sucesión porque está comunicando transmitiendo las actividades del fundador a las nuevas generaciones.

Otro aspecto importante en el rol de la mujer es la conciliación trabajo y familia ya que hace un nexo para la comunicación entre familia con empresa, a más de resolver conflictos crea habilidades para comunicar. El liderazgo femenino es otro factor esencial en la mujer, influenciando en la frecuencia de reuniones, en las decisiones de la empresa.

En sí, todos los factores son claves en la participación de la mujer en la fase de cambio ya que se relaciona con todos los aspectos de la tabla, además son elementos necesarios para que se dé un cambio en el proceso de sucesión. En sí la mujer cumple roles tanto en la familia como en la gestión de la empresa, desempeña un doble papel creando un nexo entre familia empresa. Con ello se demuestra a través de la información recolectada que el rol de la mujer influye en el proceso de cambio generacional en la empresa familiar.

7. CONCLUSIONES

- Se ha determinado el rol de la mujer dentro del proceso de cambio generacional en las empresas familiares de la provincia de Tungurahua, siendo estos su influencia en la transmisión de valores que inculcan a sus hijos, de esta manera, se crea una ventaja competitiva que permite establecer un equilibrio emocional en donde se establece un proceso de planeación estratégica familiar y empresarial que suelen ser transmitidos, generalmente, por la madre además, de su participación como líder emocional, siendo promotora de igualdad, cooperación entre los miembros de la siguiente generación, fomentando la armonía entre los miembros de la familia, generando una profunda relación entre familia y empresa, también como educadora de las siguientes generaciones asegurando de esta manera la supervivencia de la empresa familiar igualmente la estabilidad de la familia empresaria. Dando por cumplido el objetivo general.
- De acuerdo a los conceptos otorgados por Saganicoff (1990), Lanserberg (1995) y Gallo (2008) los principales componentes de las empresas familiares son propiedad, poder y continuidad a través del tiempo. Este último aspecto se determina que las mujeres en el cambio generacional, presentan un alto grado de lealtad como de sensibilidad en la empresa familiar preocupada tanto por las necesidades de su predecesor y de los demás miembros de la familia, lo que convierte a las mujeres en excelentes líderes que aportan tanto bienestar como agilidad en los procesos de sucesión. Asimismo, se determinó que existe una diferencia entre hombres y mujeres en los procesos de sucesión, siendo las mujeres quienes poseen mayor consciencia de la importancia de mantener las relaciones interpersonales, como una gran ventaja en procesos de cambio logrando una comunicación más fluida como eficiente entre generaciones. Dando por cumplido el objetivo específico 1.
- La etapa en el cambio generacional en el que se encuentran las empresas familiares ubicadas en la provincia de Tungurahua es el de primera generación, determinando que el 66% de las empresas familiares están dirigidas por el fundador, quien toma cierta participación en la toma de decisiones, aun cuando éste haya trasladado el mando de sus funciones a

algún miembro de la siguiente generación. Dando por cumplido el objetivo específico 2.

- En cuanto el rol de la mujer en las actividades de gestión en las empresas familiares de la provincia de Tungurahua, se ha identificado sus funciones de acuerdo a los datos obtenidos de las variables que mantienen relación entre sí, donde se encuentra que la mujer aporta bienestar, compromiso como lealtad, impulsora, promotora, mediadora, en la empresa familiar, basando su contribución en un liderazgo transformacional orientado a las personas, que ha generado mayor participación de la mujer en el mundo laboral, permitiéndoles progresar profesionalmente y además alcanzar posiciones directivas. Dando por cumplido el objetivo específico 3.
- La relación de la mujer y el cambio generacional en las empresas familiares de la provincia de Tungurahua, se da por el proceso de sucesión en relación de educar a las nuevas generaciones, así mismo aportar en capacitaciones de nuevos sucesores, se toma en cuenta además la participación de la mujer en la fase de cambio generacional en relación de su actuación de mediadora para agilizar el proceso de sucesión, la relación de reuniones familiares con fomentar la comunicación, compromiso, lealtad entre los miembros de la empresa; de igual manera, la mujer tiene un papel clave en procesos de sucesión, aportando una visión que permite ser de gran ayuda en momentos de crisis o cuando surgen conflictos en la familia, actuando como facilitadora entre las futuras generaciones. La participación de la mujer en el cambio generacional genera lazos familiares que permite agilizar una sucesión de forma positiva pensando en el bienestar empresarial como familiar. En la empresa familiar la mujer forma cada vez más parte del cuadro directivo y emocional, además de progresar profesionalmente, siendo así que permite fortalecer a la empresa en el futuro. Dando por cumplido el objetivo específico 4.

8. RECOMENDACIONES

- En las empresas es necesario que se reconozca la importancia de la participación de las mujeres como líder emocional, quienes aportan valores, educan a las futuras generaciones, promoviendo igualdad, estrechando lazos de unión buscando la supervivencia y estabilidad de la empresa familiar.
- Es necesario en las empresas familiares mantener periódicamente reuniones familiares en donde se discutan temas sobre la empresa, la finalidad de que se mantengan buenas relaciones interpersonales entre los miembros de la familia, lo cual permitirá mayor cercanía y una comunicación más afectiva y cordial.
- Es importante tomar en cuenta a las mujeres como sucesoras en el cambio generacional de una empresa o también que sean consideradas en cargos directivos, educando y preparando a las mujeres de la familia para realizarse como profesionales.
- Es fundamental educar a las futuras generaciones del aporte esencial de las mujeres en cuanto al cambio generacional, siendo ellas las mediadoras que agilizan el proceso de sucesión logrando evitar conflictos innecesarios.
- Se recomienda brindar mayores oportunidades a las mujeres dentro de las empresas familiares que les permita progresar profesionalmente, manteniendo una relación entre empresa y familia.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta R., C. A. (2012). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 9-24. .
- Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Andrade, A., Barranco, L., & Redondo, P. (2017). La vulnerabilidad de la mujer en la guerra y su papel en el posconflicto. *Scielo*, 290-308.
- Andrade, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Arboleda, M. (Enero de 2011). *Plan de igualdad, no discriminación y buen vivir para las mujeres ecuatorianas*. Obtenido de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu152820.pdf>
- Arenas, C., & Rico, B. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales* , 252-258.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Barroso, M. A., Sanguino, G. R., & Bañegil, P. T. (2012). El enfoque basado en el conocimiento en las empresas familiares. *Investigación Administrativa*.
- Bernal, T. (2013). *Metodología de la Investigación Para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Mexico : PEARSON EDUCACION.
- Bernal, T. C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía*. México: Pearson.
- Betancourt, G. (2013). Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana. *Cuadernos de Administración*.
- Blondel, C., & Niforos, M. (2013). The Women of the Family Business. *The endurance of family businesses: A global overview*, 199-223.
- Boria, R. S., Crespi, V. M., García, G. A., & Vizueté, L. E. (2013). Los valores compartidos en la empresa española. *Universia Business Review*, 68-85.
- Casanova, A. J.-C., Sánchez, A. B., & Sánchez, A. M. (2005). *La empresa familiar: manual para empresarios : claves legales para su correcta organización y su continuidad*. Bilbao: Ediciones Deusto .

- Casillas, C., Díaz, C., & Vázquez, A. (2014). *La Gestión de la Empresa Familiar*. Madrid: Paraninfo, SA.
- Casillas, J., & Vázquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Thomson.
- Ceja, L. (1 de Septiembre de 2008). *Cátedra de Empresa Familiar*. Obtenido de El papel de la mujer en la empresa familiar: el reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible: http://hanawitt.com.br/wp-content/uploads/artigo_mulher_empresa-familiar.pdf
- Charlo, M. (2013). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Scielo: Estudios Gerenciales*.
- Chinchilla, N. (2012). Mujer y empresa en el nuevo siglo: 7 preguntas clave. *IESE Business Review*.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 133-153.
- Cisneros, L., Ramírez, G., & Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar. *AD-mister*, 49-76.
- Contreras Torres, F. P. (2013). . *La mujer y el liderazgo empresarial*. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982012000100013&lng=en&tlng=es.
- Daros, W. R. (2014). La mujer posmoderna y el machismo. *Franciscanum*, 107-129.
- Dyck, B., Mauws, M., & Starke, F. (2002). Passing the baton: the importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 143-162.
- Felairan, A. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar. *Omnia*, 2-19.
- Fernández Aldecua, M. J., & Martínez Barón, L. A. (2010). PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LAS EMPRESAS TURÍSTICAS PRIVADAS Y COMUNITARIAS DE BAHÍAS DE HUATULCO, MÉXICO. ¿HACIA UN CAMBIO EN EL ROL DE GÉNERO? *Cuadernos de Turismo 2010* (26), 129-151.
- Fernández, P. S., & Pértego, D. S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten* , 76-78.

- Ferreiro, R. F. (2006). El reto de la educación del siglo XXI: la generación N. *Apertura*, 72-85.
- Francis, A. (2007). *The daughter also rises: How womwn overcome obstacles and advance in the family owned business*. San Francisco: Rudi.
- Gallego, I. T. (2007). *Bases teóricas y fundamentos de la fisioterapia*. Buenos Aires: Medica panamericana.
- Gallo, M. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. Barañain: Ediciones Universidad de Navarra.
- Gallo, M. A. (2013). *La sucesion en la empresa familiar* . Barcelona: La Caixa.
- Gallo, M. A., & Sveen. (1991). Internationalizing the Family Bussiness: Facilitating and restraining factors. *Family Bussiness Review*.
- Ginebra, J. (1997). *Las Empresas familiares su dirección y su continuidad*. México: Panorama.
- Ginebra, J. (2005). *Las Empresa Familiares*. Mexico, D.F: Panorama.
- Gómez, B. G., Betancourt Ramírez, J. B., & Zapata Cuervo, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*.
- Gonzales, F. (2016). Cambio generacional en las organizaciones Especial: Reforma tributaria: camino necesario e incierto. *INALDE*, 32-37.
- Guzmán, J., & Rodríguez, J. (2008). Comportamiento de las mujeres empresarias: una visión global. *Revista de Economía mundial*.
- Hernández, A. (2015). Diversificación y control familiar como determinantes del desempeño. *European Research on Management and Business Economics*.
- Hernández, Á. E. (2010). *Nuevas tendencias en el mundo empresarial la participación de las mujeres*. La ventana. *Revista de estudios de género*.
Obtenido de
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362010000200004&lng=es&tlng=es.
- Icart, M., Fuentelsaz, C., & Pulpon, A. M. (2006). *Elaboracion y Presentacion de un Proyecto de Investigacion y una Tesina* . Barcelona: Publicaciones y ediciones de la Universidad de Barcelona .
- Johnson, R., & Kuby, P. (2012). *Estadistica Elemental*. Mexico: CENGAGE Learning.

- Lambrecht, J. (2015). Multigenerational Transition in family businesses. *Family Business Review*.
- Lanserberg, I. (1995). The power of the Chief Emotional Officer. *Family Business Magazine*.
- Lanserberg, I. (2015). The power of the Chief Emotional Officer. *Family Business Magazine*.
- Lea, J. W. (1993). *Sucesion del Management en la empresa Familiar*. Barcelona España: Granica.
- López, V. M., Gómez, B. G., & Betancourt, R. J. (2011). Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana. *Cuadernos de Administración*.
- López, W. (2013). Influencia de los cambios generacionales en la transformación de la cultura organizacional. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*.
- Mariategui, D. (08 de 03 de 2016). "El rol de la mujer en el sector empresarial". *El Comercio*.
- Martínez, & Jiménez. (2009). Research on women in family firms. *Family business review*.
- Martínez, & López. (2014). *La gestión de la empresa familiar*. Obtenido de <http://tauja.ujaen.es/bitstream/10953.1/454/1/TFG-Mart%C3%ADnez%20L%C3%B3pez%2C%20Raquel.pdf>
- Martínez, J. (2011). *Empresas Familiares Reto al Destino*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Mendoza, R. (2015). ROL DE LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR MEXICANA. *Estudios Interdisciplinarios de la Organización* , 24-40.
- Mucci, O. O. (2008). *Empresas Familiares: Funcionamiento e Identidad*. Argentina: Eudem.
- Olivares, R. (2013). Decisiones estratégicas a nivel competitivo y la influencia del género: estudio de la mujer empresaria en España. *Pensamiento & Gestión*.
- Olson, P., & Danes, S. (2013). Women's Role Involvement in Family Businesses. *Family Business Review*.
- Pérez, L. J. (2012). *El papel de la mujer en la empresa*. Obtenido de http://bizkaia.net/Home2/Archivos/DPTO3/Temas/Pdf/ca_mujerempresa.pdf?idioma=CA

- Pérez, M. A. (2012). El modelo de empresa familiar: Los cuatro pilares fundamentales. *Revista de Investigación: Innovación y ciencias*.
- Pinto, A. (2016). LA IMPORTANCIA DE PROMOVER LOS VALORES DEL HOGAR. *Ra Ximhai*, 271-283.
- Poza, E. (2005). *Empresas familiares*. México: Thomson Learning.
- Poza, E., & Messer. (2001). Spusal leadership and continuity in the family firms. *Family Business Review*, 25-36.
- Quijano, R. (2013). Pertenencia y compromiso: Factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares. *ScienceDirect: Estudios Gerenciales*.
- Quintana, C. (2015). Impacto de la mujer directiva en la salida a bolsa de empresas de alta tecnología: el efecto mediador de las patentes y el desarrollo de productos. *European Research on Management and Business Economics*.
- Ramírez, D., & Macías, V. (2012). Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia. *Dialnet*.
- Ribera, M. D., & Torrent, J. (2015). Hacia el cambio Organizacional en la sucesion de la empresa familiar . *Como Garantizar la continuidad y el futuro de la empresa familiar* , 1-16.
- Ríos, M., & Martínez, J. (2003). La mujer en los medios de comunicación. *Comunicar negocios*.
- Rodríguez Zapatero, M., & Rodriguez Jiménez, M. (2011). La mujer en la empresa familiar. *Revista de Empresa Familiar*, 17-26.
- Rodríguez, J. (2002). *Mujer, esposa, propietaria y viuda*. Cátedra PRASA de empresa familiar. España.
- Rodríguez, J. (2012). *Mujer, esposa, propietaria y viuda*. Cátedra PRASA de empresa familiar. España.
- Rodríguez, M. J., Basco, R., García, J., Giménez, J., & Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar*. Madrid: Interational Thomson.
- Rodríguez, M., & Maribel, R. (2016). La mujer en la empresa familiar. *Revista de Empresa Familiar*.
- Saganicoff, M. (1990). Women in Family Business: Challenges and Opportunities. *Family Business Review*, 125-137.

- Saganicoff, M. (2015). Women in Family Business: Challenges and Opportunities. *Family Business Review*, 125-137.
- Sampieri, A. (2015). Metodología de la investigación. Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo. *Enfoque Cuantitativo*, 4.
- Santamaria, E., & Pico, P. (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politecnica*.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review*, 5-15.
- Steier, L. (2009). Where do new firms come from? Households, Family Capital, Ethnicity and the welfare mix. *Family Business Review*.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (12 de Julio de 1982). *Bivalent attributes of the family firm*. Obtenido de Working Paper, Harvard Business School: <http://fbr.sagepub.com/content/9/2/199.full.pdf+html>
- Tápies, J. (2007). El proceso de sucesión en la empresa familiar. *Catedra de empresa familiar*, 1-15.
- Tapies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*.
- Todaro, R., Godoy, L., & Lais, A. (2001). Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. *Sociología del trabajo*(42), 33-64.
- Torre, V. E., & Navarro, R. (2003). *Metodología de la investigación bibliográfica, archivista y documental*. España: Escrib.
- Torres, Z., & Matviuk. (2016). Cuadernos de Administración. *Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas*, 89-102.
- Vera, C., & Dean, M. (2015). An Examination of the Challenges Daughters. *Business Succession in Family Business Review*.
- Yarce, J. (2015). *Los valores son una ventaja competitiva*. Bogotá: Ed. Liderazgo.
- Zugaza, M. (2017). Las Mujeres en la Empresa Familiar. *Consultores de Empresas Familiares*.

10. ANEXOS



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ORGANIZACION DE EMPRESAS



ENCUESTA

Objetivo: Determinar el rol de la mujer en el cambio generacional de las empresas familiares.

Instrucciones:

- Lea detenidamente las preguntas del cuestionario.
- Marque con una X únicamente la respuesta correcta.
- No se permite manchones ni borrones

Nota de descargo: La información es recolectada con fines de investigación académica, por ende, los investigadores se comprometen a no publicar la información proporcionada por los participantes.

CUESTIONARIO

- ¿Cuántos miembros de familia actualmente se encuentran laborando en la empresa?

De 1 a 3
De 4 a 7
De 8 a 10
Más de 10
- ¿Cómo está distribuida la propiedad con las que cuenta la empresa?

10% al 30% propiedad del fundador
40% al 60% propiedad del fundador
70% al 90% propiedad del fundador
100% es propiedad del fundador
- El sueldo de hombres y mujeres miembros de la familia son:

Iguales
Más alto hombres
Más alto mujeres
- ¿Actualmente quien dirige la empresa?

Fundador
Conyugue del fundador
Hijos
Familiares directos
Otra persona
- ¿Con que frecuencia se reúne la familia para discutir temas relacionados con la empresa?

Trimestralmente
Mensualmente
Semanalmente
Cuando la necesidad amerite
- ¿Ha existido o existe algún proceso de sucesión dentro de la organización?

Sí No

7. ¿La empresa es direccionada por?

- 1º fundador
- 2º hermanos
- 3º primos
- 4º familia extendida

8. En el proceso de sucesión el nuevo gerente tendría acceso a:

- Gestión de la empresa
- Gestión y propiedad de la empresa
- Propiedad de la empresa

9. ¿La empresa actualmente prepara y capacita a potenciales sucesores?

- Si No

10. ¿Considera que influyen las competencias del líder en el desarrollo de la empresa?

- Si No

11. ¿Apoyaría la participación de la mujer en la fase de cambio dentro de la organización?

12. Si No

En el siguiente grupo escoja una opción, siendo 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo)

Nº.	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
12	¿Considera que la mujer influye de forma positiva en la transmisión de valores a sus hijos?					
13	¿Participa la mujer como promotora de reuniones familiares?					
14	¿La mujer en su rol de madre presenta una comunicación entre unidad familiar?					
15	¿Está de acuerdo en que la mujer participe en el mundo laboral?					
16	¿La fuerza física es un impedimento para la mujer en ocupar cargos de hombres?					
17	¿La mujer debería ocupar cargos directivos y no solo ser accionistas?					
18	¿Existe una mayor representación de las mujeres en la dirección de la empresa?					
19	¿Considera usted que las empresas familiares ofrecen a las mujeres progresar profesionalmente?					
20	¿La mujer se encarga de mantener en la empresa familiar el compromiso y lealtad?					
21	¿La emotividad de la mujer permite disminuir discusiones dentro de la empresa familiar?					
22	¿La mujer toma el rol de impulsora en las empresas familiares?					
23	¿La mujer es la educadora de las futuras generaciones, ya sean generaciones sucesoras o propietarias de la empresa?					
24	¿Cree usted que la mujer es media dora en el proceso de sucesión de la empresa familiar?					
25	¿Las mujeres son líderes que aportan bienestar y agilidad en los procesos de sucesión?					
26	¿Es importante encontrar candidatas femeninas como posibles sucesoras de un fundador?					

;; Gracias por su colaboración ;;

