

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS**

---

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

---

El cambio de liderazgo en una empresa familiar

---

AUTOR: SANTIAGO RAMÓN ROBLETO VARGAS

DIRECTOR: RAÚL DRINCOVICH

JUNIO 2017

---

## **DEDICATORIA**

Dios la razón de mi vida, Elena mi adorada esposa, mis hijos Ronald, Gloria Lucia y Christopher, mi madre Leticia, mi hermana que fue mi segunda madre y sé que, si estuviera aun con nosotros, estaría orgullosa de este paso que estoy dando en mi vida, todos ellos con su constante apoyo, han permitido que mi esfuerzo y dedicación se hagan realidad con la presente tesis.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios ante todo, que me da la motivación de seguir adelante cada día y continuar con mi vida y la esperanza de un mejor futuro para mi familia y para mí.

Elena de Fátima mi esposa por su apoyo constante en todo el periodo de la cursada y durante la elaboración del presente documento.

A mis hijos que con su ayuda y sus palabras me motivaban a seguir adelante en todo momento y con sus orientaciones y asesoría en la utilización de la tecnología, para agilizar y presentar mejor mis trabajos de cursada y en la elaboración de la presente tesis.

A Valeria, Natalia, Daniela y Nadia mis compañeras de grupo de trabajo, que estuvimos de principio a fin de la cursada, que sufrimos y reímos juntos y nos apoyamos en todo.

A mis compañeros y profesores de la Universidad de Buenos Aires, quienes entendieron y comprendieron mi gran anhelo de culminar la Maestría y que me apoyaron en todo momento.

A Raúl Drincovich mi director de tesis, que con sus orientaciones me guio en cada paso de la elaboración de la presente tesis.

A Leticia y María Lourdes mis dos madres, mi más sincera gratitud y aprecio por hacer de mí un hombre de principios y valores, y con un gran sentido de responsabilidad.

Jamás serán suficientes las manifestaciones de gratitud y aprecio a todos aquellos que han aportado a la construcción de mi conocimiento y mis logros académicos.

A todos aquellos que, en el pasar de los tiempos, se interesen por esta investigación, le sea un aporte importante para buscar la perdurabilidad de las organizaciones.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se resume en lo siguiente. En primer lugar, contrastar la singularidad de los tipos de liderazgos, mediante un análisis comparativo entre el liderazgo anterior y el liderazgo actual de “Comercial Ruiz S.A”, utilizando como medios de comprobación, la entrevista y la encuesta. El análisis de los resultados, muestra que el nivel de percepción de los encuestados y el personal entrevistado, confirma que el tipo de liderazgo anterior, fue más eficiente en cuanto a la motivación y la creación del empoderamiento de los empleados, así como de la lealtad de los mismos; lo cual generó una mayor participación, iniciativa, confianza y mejoró de forma significativa el ambiente laboral en la empresa.

En segundo lugar, se contrastan los resultados económicos de “Comercial Ruiz S.A” en ambas gerencias. Se evidencia que en la empresa familiar en la etapa anterior, tuvo un sólido crecimiento, gracias a la excelente gestión del CEO y el compromiso de sus empleados, así como las mejorías de las condiciones económicas del país en la última década de su liderazgo. Podemos observar que en la gerencia posterior, el tipo de liderazgo y cambios en las políticas internas de la empresa, tuvieron un impacto negativo en la motivación y desempeño del personal y aunado a las condiciones y políticas económicas del país, que llevaron a la empresa familiar a enfrentar una serie de situaciones legales que la obligaron a vender sus activos para solventar su estado económico, lo que hizo que el tamaño de la empresa disminuyera sustancialmente hasta quedar en un 10 por ciento de lo que fue antes de la sucesión.

Son claves en este modelo, las variables liderazgo, competencias y empleados. Para alcanzar estos resultados han sido utilizados como marco teórico, las teorías de Belausteguigoitia, Bateman, T. y Snell, S. Amat, Joan M., así como el Liderazgo transformacional, así como la Administración de Recursos Humanos y cómo la empresa familiar su visión y valores conducen la estrategia y continuidad del negocio.

La metodología seguida es cuantitativa/cualitativa. Cuantitativa por que se empleó una encuesta para levantar la información y luego se procedió a tabular y procesarla. Es cualitativa, porque se analizó la información de la encuesta y de un cuestionario de entrevista que se utilizó para recabar la información de dos empleados con más de 40 años de trabajar en la empresa. La población objeto de estudio, fueron los empleados de “Comercial Ruiz S.A”, empresa dedicada a la comercialización de productos de marcas de prestigio internacional.

## INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
RESUMEN.....	iii
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1. Hipótesis.....	6
1.2. Variables.....	6
1.3. Indicadores.....	6
CAPITULO II: MARCO TEORICO PARA EL ESTUDIO DEL CAMBIO DE LIDERAZGO EN UNA EMPRESA FAMILIAR. ....	7
2.1. Introducción.....	7
2.2. Reseña de las empresas familiares en Nicaragua.....	8
2.3. Empresas familiares.....	9
2.3.1. La familia como grupo humano y empresario.....	10
2.3.2. Planteamiento multinivel para el estudio de procesos de cambio de liderazgo en las empresas familiares.....	11
2.3.3. Cambio de liderazgo en la empresa familiar.....	12
2.3.4. El proceso de cambio de liderazgo en las empresas familiares.....	12
2.3.4. Partes involucradas en el cambio de liderazgo en las empresas familiares.....	14
2.3.5. Factores claves que influyen en el proceso de cambio de liderazgo en las empresas familiares.....	15
2.3.5. Factores determinantes del éxito y fracasos del proceso de cambio de liderazgo en empresas familiares.....	18

2.4. Modelo de los cinco círculos. ....	20
2.5. Liderazgo .....	21
2.5.1. Evolución del liderazgo.....	22
2.5.2. Características de un líder visionario. ....	23
2.5.3. Tipos de liderazgo. ....	24
2.6. Eficiencia. ....	27
2.7. Estructura Organizacional.....	29
2.8. Organigrama. ....	29
<b>CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>33</b>
3.1. Definición de la metodología de la investigación.....	33
3.2. Diseño e implementación del estudio de casos.....	33
3.3. La unidad de análisis y el nivel de análisis.....	33
3.4. Selección de casos. ....	33
3.5. Tipo de investigación.....	34
3.6. Técnica de recolección de información. ....	34
3.7. Resultados y conclusiones. ....	35
<b>CAPITULO IV: EL ANTES DE EMPRESA FAMILIAR NICARAGUENSE “COMERCIAL RUIZ S.A.” .....</b>	<b>36</b>
4.1. Presentación de la empresa. ....	36
4.2. Breve reseña histórica de la empresa familiar nicaragüense “Comercial Ruiz S.A.” y la situación en el momento del cambio de liderazgo. ....	36
4.3. Organigrama. ....	37
4.4. Análisis del contexto de la empresa con el liderazgo anterior.....	40
4.5. Caracterización del tipo de liderazgo en ese momento.....	41
4.6. Resultados del desempeño de los empleados. ....	43

4.7. Resultados del desempeño de la empresa. ....	43
CAPITULO V: EL AHORA DE EMPRESA FAMILIAR NICARAGÜENSE “COMERCIAL RUIZ S.A.”.....	47
5.1. Situación en el último cambio de liderazgo. ....	47
5.2. Organigrama. ....	48
5.3. Análisis del contexto actual de la empresa. ....	50
5.4. Caracterización del tipo de liderazgo actual (sucesor). ....	51
5.5. Resultados del desempeño del personal.....	56
5.6. Resultados generales de la empresa actualmente.....	56
CAPITULO VI: RESULTADOS DE LA ENCUESTA .....	59
CAPITULO VII: CONCLUSIONES. ....	78
CAPITULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
8.1. Fuentes escritas como: libros, revistas especializadas, artículos, etc. ....	80
8.2. Fuentes de consultas en sitios WEB. ....	87
8.3. ANEXOS. ....	89
8.3.1. Cronograma.....	89
8.3.2. Encuesta. ....	90

## INTRODUCCION.

El cambio de liderazgo en una empresa familiar, se convierte en muchas ocasiones en una situación apremiante que vive la organización en un momento dado. Esta situación es bastante común en este tipo de empresa. Todos los días, en alguna parte del mundo pasa una y otra vez, se suceden cambios en la dirección o son absorbidas por una empresa más grande y con mejor situación económica o simplemente desaparecen del mercado.

Estos cambios también traen consigo conflictos, en algunos casos insuperables, porque lo que está en juego es el poder. En el momento que se produce el cambio, se crea una situación de expectativa y más, si no existe un plan de sucesión bien planificado. Todos los miembros de la familia que están involucrados en la empresa, tienen ambiciones personales y de poder. La ruptura en la rutina de la empresa que pasa por esta situación, crea por un lado que los miembros de las familias no puedan ponerse de acuerdo en la toma de decisión que enfrentan, y por otro lado, están los empleados y el estrés que esto les genera. Este nuevo contexto, siempre traerá consecuencias muy dispares para unos y para otros. En las empresas familiares, el cambio de un nuevo director, es una de las decisiones más importantes que debe tomar la directiva. Esta situación no sólo tiene un enorme impacto en la marcha de la compañía, sino que el mismo proceso de cambio de liderazgo, por un lado, influye profundamente en la imagen que los empleados, inversores, accionistas y otros *stakeholders* tienen de la organización y de su liderazgo y, por otro lado, ejerce una notable presión en todo el equipo directivo.

En general, el nuevo director se encontrará con una situación difícil y compleja de manejar. Este tiene que estar consciente de que el reto que tiene adelante, es vital para la continuidad de la empresa, tiene que estar claro que todos los *stakeholders* de la empresa esperan mucho de él, y lo más importante llevar a la empresa a mejores resultados.

La tarea no es fácil, es muy complicada, ya que entran en juego muchos factores: la continuidad de la empresa, las expectativas futuras de la empresa, el consejo de administración o el ente similar en empresas familiares y los conflictos que tendrán lugar.

Bower (2007) señala que: Las consecuencias del acierto o del fracaso en el cambio de liderazgo, afectan a toda la empresa. Seguramente se trata de la decisión con mayor impacto interno y externo a la propia organización.

El proceso de cambio de liderazgo en las empresas familiares difiere mucho entre las empresas de este tipo, tiene que ver mucho el tamaño de cada una, el sistema de producción que tienen, el tipo de dirección, la relación entre los miembros de las familias, la cultura existente en cada una de ellas, etc. pero de lo que hay que tener claro es que el proceso en sí, es desafortunadamente una fuente de conflictos, que pueden llevar incluso a que esta desaparezca del mercado.

En una empresa de tamaño reducido que utiliza sistemas de producción artesanales y/o tradicionales y de gestión poco profesional, donde las tecnologías y los sistemas de gestión de última generación no existen, el proceso de cambio de liderazgo será muy conflictivo, porque no hay políticas claras sobre la gestión, la dirección y los procesos formales, todos los miembros de la familia tendrán altas expectativas sobre el rol que ellos tendrán en la nueva situación que se presenta.

La situación cambia mucho en una empresa mediana o grande del mismo tipo, ésta ya cuenta con procesos bien definidos en gestión, dirección, planificación, etc. incluso pueda que tengan planeado el proceso de cambio de liderazgo por situaciones naturales o eventuales, y así el proceso tiende a ser poco estresante o conflictivo.

Este tipo de investigación es relativamente nueva, podría decirse que aún está en pañales, solo unos cuantos autores en los últimos años se han interesado en desarrollarla y es un poco extraño desde mi punto de vista, porque las empresas familiares son en sí, el motor principal de cualquier economía en el mundo, desde los países en vías de desarrollo, hasta los más desarrollados.

Los autores comienzan a darle importancia a partir de la década de los noventa y como tantas muchas investigaciones comienzan en Estados Unidos según Neubauner y Lank (1999).

Pero ya para la década del setenta, se hablaba de la sucesión familiar, Handler (1974) señala que: Una de las dificultades que deben hacer frente las empresas familiares para asegurar su continuidad, es el relevo generacional. Su media, no suele superar los 24 años de vida, en la mayoría de casos, su final corresponde al momento que se produce el relevo generacional, cuando su fundador debe ser relevado para asegurar la continuidad del negocio.

Kets de Vries (1993), Ward (1987), Lank et al. (1994) y Marotte (1993), sugieren en estudios realizados, que solo un 30 por ciento de estas firmas, sobreviven a la segunda generación, un 15 por ciento a la tercera y tan solo un 4 por ciento a la cuarta generación.

La realidad Nicaragüense, muestra una tendencia completamente diferente, porque un 47 por ciento de las empresas, sobreviven el cambio de la primera a la segunda generación, un 65 por ciento de ese 47 por ciento la segunda a la tercera generación y un 54 por ciento del 47 por ciento de la tercera a la cuarta generación (MIFIC Nicaragua, 2005).

Este fenómeno, se debe a la propia naturaleza de este tipo de empresas. La familia les aporta los valores que contribuyen al éxito del negocio, pero a su vez, estos mismos valores representan grandes riesgos y amenazas en entornos altamente competitivos.

El interés de la investigación surgió por la necesidad de explorar y analizar los principales factores que inciden en el proceso de cambio de liderazgo en una empresa familiar y por lo fascinante que es este campo. Conocer dichos factores, es parte vital para comprender de manera integral este interesante mundo y conocerlo de la mano de los protagonistas de empresas familiares, es aún más fascinante. Además, conocerlos, es la clave para comprender de manera profunda este proceso y sus consecuencias.

Este conocimiento contribuirá y podrá ser utilizado por empresas familiares a fin de estar preparados en un futuro ante situaciones de cambio de liderazgo con una planificación óptima para afrontar dicho proceso. Así mismo de manera simultánea poder contribuir a las investigaciones realizadas sobre la materia, con un adecuado rigor científico y de aplicación práctica.

Considero que determinar las condiciones de transición exitosa en una empresa familiar, es una temática de gran interés y trascendencia, tanto económica como social. Simultáneamente adquiere una mayor importancia dada la complejidad del contexto económico actual, caracterizado por la globalización, el rol que adquieren las nuevas tecnologías y la necesidad de profesionalización de las organizaciones empresariales, en donde el cambio se convierte en la constante que deben hacer frente las empresas.

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La presente investigación pretende describir, si el nuevo estilo de liderazgo en la empresa familiar nicaragüense “Comercial Ruiz S.A.”, tiene una relación directa con los resultados actuales de la empresa y valorar si el cambio de liderazgo fue positivo o negativo en el funcionamiento de la misma.

En Nicaragua, como en muchas otras partes del mundo, se considera a la familia como la unidad básica de organización social y que, a partir de la familia, se van estructurando unidades organizativas más complejas. Dentro de estas últimas, surgen las empresas familiares, y son éstas, las bases fundamentales donde descansa la economía del país. El desarrollo que ha logrado Nicaragua a través de su historia, es gracias a estas empresas, las cuales hoy por hoy, son las mayores creadoras de empleo, las que aportan el mayor peso en el Producto Interno Bruto del país y las generadoras del mayor porcentaje de riqueza en Nicaragua.

Según el Instituto de estadísticas y Censos de Nicaragua (INDEC-2013), existen alrededor de 320,000 empresas familiares, entre micros, pequeñas, medianas y grandes empresas, de las cuales más del 95% son Pymes y entre todas ellas, generan el 83% del producto interno bruto y el 93% del empleo en el país.

Todas estas empresas, cuentan con sus propios ciclos de vida, sus propios desafíos y sus propios conflictos. A partir de eso, es predecible que enfrenten sus propios cambios en la dirección, lo que nos trae a nuestra investigación. Se entiende que nadie es eterno en un puesto de trabajo y por lo tanto en las empresas sus dueños/directores, tampoco lo son, por múltiples causas naturales o eventuales, siempre se dan los procesos de cambio en el liderazgo de las mismas.

Que este cambio se dé, de forma natural, es lo más sano posible, aunque casi siempre, surgen uno que otro conflicto, pero que se presente de forma imprevista es en muchos casos, el mayor foco de conflicto que una empresa familiar puede esperar. Cuando el cambio de liderazgo se da de forma imprevista, en la mayoría de estos casos, significa la desmembración, venta o desaparición de la empresa misma.

La mayoría de las empresas familiares, han subsistido de generación en generación, pero muchas otras, no sobreviven a causa de un inadecuado conocimiento de las fuerzas que constituyen a una empresa familiar (familia, empresa, propiedad). En el largo plazo, estas empresas se

enfrentan con una crisis generacional en cuanto al dominio y la legitimación del poder, logrando que solo algunas sobrevivan. Esto quiere decir, que ocurren conflictos graves cuando en la empresa, ya no solo el fundador es la fuerza dominante, sino también otros miembros también lo son. Estos choques, impiden controlar la línea entre el éxito de la empresa y las relaciones familiares. Esta baja probabilidad de éxito, se produce especialmente en los cambios de liderazgo imprevistos.

¿Cómo afecta el tipo de liderazgo en una empresa familiar en cuanto a su funcionamiento, en la eficiencia de los empleados y en los resultados económicos?

Después de explicar el planteamiento del problema, surgen las siguientes preguntas de investigación: ¿el nuevo estilo de liderazgo tendrá una correlación significativa con la eficacia de los empleados en el trabajo? ¿El nuevo estilo de liderazgo será eficaz para la empresa? ¿Cuáles fueron los cambios más importantes que se dieron en la empresa con el cambio de liderazgo? ¿Qué tan fuerte es la influencia del nuevo liderazgo en los resultados productivos de la empresa? ¿Qué tan positivo fue el cambio de liderazgo para la empresa? ¿Cómo tomo el proceso de cambio el personal de la empresa? ¿Trajo beneficios para la empresa el cambio de liderazgo?

### **1.1. Hipótesis.**

El tipo de liderazgo en una empresa familiar afecta el funcionamiento, la eficiencia de los empleados y los resultados económicos de la misma.

### **1.2. Variables.**

- Liderazgo.
- Eficiencia de los empleados en el trabajo.
- Resultados económicos.

### **1.3. Indicadores.**

Los indicadores para medir el liderazgo serán porcentuales y se medirán a través del procesamiento de las encuestas que se aplicarán a los empleados.

En cuanto a la eficiencia de los empleados en el trabajo, se utilizará una pregunta de la encuesta para determinarlo, además de la entrevista a dos personas del personal con más de 40 años de trabajar en la empresa.

Los resultados económicos de la empresa, se medirán a través del éxito en la gestión de ambas gerencias y quedarán implícitos en el análisis de los resultados del desempeño del personal, así como de los resultados generales de la empresa en ambas gerencias.

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO PARA EL ESTUDIO DEL CAMBIO DE LIDERAZGO EN UNA EMPRESA FAMILIAR.**

### **2.1. Introducción**

El proceso de cambio de liderazgo en una empresa familiar, es un momento difícil, complejo en muchos aspectos, y depende también de la situación en la que se dé este cambio. Cuando el empresario-director se retira, el proceso es menos dramático y más natural, porque, el que se retira, tiene la suficiente autoridad para tomar la decisión de nombrar a su sucesor, incluso por encima del consejo directivo, si es que este existe, y porque además se supone que éste, ha preparado a su reemplazo de manera anticipada.

La situación anteriormente señalada es natural y lógica, pero cuando surge una situación imprevista, es completamente diferente. Cuando el cambio de liderazgo se produce por la incapacidad o muerte del CEO, se vuelve complejo y comienzan a surgir conflictos entre los miembros que tienen alguna probabilidad de ser nombrados como el sucesor, comienzan las intrigas, surgen situaciones desagradables entre todos los involucrados y en muchas ocasiones, es motivo de que estas empresas se dividan o simplemente desaparezcan del mercado.

El problema al momento de iniciar el proceso de cambio de liderazgo, es seleccionar a la persona adecuada para continuar con el control de la empresa y darle continuidad al proyecto del CEO anterior, en ese momento no todos están preparados para ser sucesores o por lo menos interesados en la empresa misma.

La empresa sufre un desequilibrio en todo su funcionamiento, porque el sucesor, tiene una visión diferente al anterior y al no estar completamente preparado por la situación inesperada que se presentó, tiende a cometer errores.

Otro de los problemas que se presentan con mucha frecuencia en estas situaciones, es el tipo de liderazgo que ejercerá en la dirección del negocio. Esto es de suma importancia para la continuidad de la empresa, porque dependerá de los cambios en el tipo de dirección que implemente, y de la capacidad que tengan los colaboradores de adaptarse a esa nueva coyuntura.

## **2.2. Reseña de las empresas familiares en Nicaragua.**

La situación de las empresas familiares es de suma importancia analizarlo. Vivas (2006) “La empresa familiar es figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de los países occidentales; está ampliamente documentado entre los historiadores económicos que la rápida formación de nuevas empresas familiares proporcionó un dinamismo vital durante las fases iniciales de la modernización industrial de los países desarrollados”.

Todos los estudios muestran que las empresas familiares nicaragüenses, son la base fundamental de la economía nacional y las principales generadoras de empleo en el país.

Según el Instituto Nicaragüense de estadísticas y censos (INEC, 2013) En Nicaragua existen alrededor de 320,000 empresas familiares, entre micros, pequeñas, medianas y grandes empresas, de las cuales más del 95 por ciento son micro y pequeñas empresas. Entre todas ellas generan el 83 por ciento del producto interno bruto y aún más importante generan el 93 por ciento del empleo en el país.

En Nicaragua, hasta el momento, no existe ningún estudio sobre el cambio de liderazgo en las empresas familiares, pese a la importancia que tienen estas empresas en la economía nacional.

La situación económica de Nicaragua, es muy compleja, es un país subdesarrollado (en vías de desarrollo según la clasificación de las Naciones Unidas).

Según “Expansión/Datosmacro.com” En 2016 el déficit público alcanzó más del 39 por ciento del PIB nacional. Para corregir esta situación el gobierno de turno, impulsó una reforma fiscal para acortar esta brecha, entre otras medidas.

Esto significa, más impuesto para los nicaragüenses y una baja en el poder adquisitivo de los trabajadores, esto traería consecuencias negativas para el sector empresario, como es: costos de producción más altos, menos ventas y el cierre de aquellas empresas que no logran adaptarse al nuevo escenario.

Con estas perspectivas económicas, la realidad que enfrentan las empresas familiares en particular, es compleja e incierta. Según cifras del Instituto Nicaragüense de Estadísticas y Censos, INEC, (2014) un gran porcentaje de estas empresas, no logran pasar la segunda generación. En su informe anual, publicado en el año 2014, informa el cierre de más de 6,000 de estas empresas en el año 2013. Ese año, Nicaragua alcanzó, un 4 por ciento de crecimiento en el PIB y una inflación del 3.5 por ciento, lo cual lo convirtió en un buen año económicamente

hablando, pero si con esa situación positiva cerraron esa cantidad de empresas, ¿cuántas cerrarán con este nuevo escenario?

### **2.3. Empresas familiares.**

La empresa familiar se presenta históricamente como una de las primeras organizaciones sociales creadas por el hombre. Para entender el concepto en sí de la empresa familiar, es necesario definir que es la empresa.

Kechichian (1995). La empresa “es la organización del trabajo orientado a la creación de riquezas en beneficio y realización de cuantos la integran, y al servicio de la comunidad”

Mascheroni y Muguillo (2001), la empresa es “(...) un complejo de producción o intercambio de bienes y servicios, dinamizado por el factor afectado a esa actividad específica en el ámbito económico”.

Si bien el estudio de la empresa es el tema central del derecho mercantil moderno, como resalta Etcheverry (1987) “para nosotros la empresa no es una categoría jurídica”, sino un concepto del campo de la economía política, útil en este caso, a los fines de analizar las ventajas y desventajas de la empresa familiar en épocas de la tan mentada “globalización”.

### **2.3.1. La familia como grupo humano y empresario.**

Considerando la importancia que tienen las empresas familiares, como nexo vital entre los miembros de las familias y como base de toda economía nacional, se hace necesario comprender en toda su plenitud, ¿Qué es la empresa familiar?

Belluscio (2002) refiere que la familia es un grupo compuesto por personas emparentadas entre sí, en donde persiste la idea de alguna condición común y particular solo a ese grupo. Los lazos de sangre son parte estructural del vínculo, y a partir de los mismos se identifican las relaciones como directas (sanguíneas) y políticas. El empresario familiar sintetiza “familia y propiedad”, desde una visión jurídica – económica la familia fue una unidad, incluso en el Derecho Privado Romano, según el cual, el páter familiæ era el único sujeto de derechos patrimoniales.

Según Puebla, F (1999), este concepto se mantiene durante el período feudal y renace el aspecto económico con la institución del bien de familia. Lo que distingue a una empresa como “familiar” es el grado de presencia y control administrativo y financiero que tengan los propietarios y su familia dentro de la misma.

Romero (1995) A mayor número de familiares trabajando en una empresa; y a mayor concentración de las decisiones, más “familiar” será ésta, y mayor el potencial de conflictos en su interior. Empresa familiar es tanto el gran emporio industrial o comercial cuyo capital pertenece a un solo grupo familiar, como la modesta unidad económica en la que trabajan los miembros de una familia con unos pocos empleados ajenos, entrando a su vez su categorización en pequeña y mediana empresa (Pyme).

De acuerdo a Martínez Nogueira (1996), sus problemas específicos están asociados al entrelazamiento de las cuestiones familiares con las decisiones inherentes al ámbito empresario.

Donnelley (1974) considera a una empresa familiar cuando aquella ha estado íntimamente identificada por lo menos durante dos generaciones con una misma familia, y cuando esta vinculación ha ejercido una “influencia mutua” sobre la política de la empresa y sobre los intereses y los objetivos de la familia.

Donnelley (1974) señala que; deben presentarse, al menos, alguna de las siguientes circunstancias: la relación familiar como un factor de importancia a la hora de determinar la sucesión gerencial; esposa e hijos de ejecutivos formando parte del directorio; valores

institucionales de las empresas identificadas con los de la familia. La actuación de los miembros de la familia se identifica, o se cree identificar, con la reputación de la empresa; los parientes se sienten involucrados a retener las acciones por factores afectivos aun cuando la empresa esté con pérdidas, la posición de los funcionarios familiares en la empresa influencia su posición en la familia, un miembro de la familia debe definir sus relaciones con la empresa al terminar su carrera.

### **2.3.2. Planteamiento multinivel para el estudio de procesos de cambio de liderazgo en las empresas familiares.**

Dimensiones del concepto de empresa familiar.

Es difícil encontrar un concepto claro sobre el término empresa familiar , ¿a qué se debe esto? Uhlaner (2002) “En parte, a que las empresas familiares son realidades multidimensionales por naturaleza”. Esto ha hecho que muchos autores propongan conceptos basados en múltiples criterios.

Rosemblat et al (1985); Dyer (1986); Gallo y Garcia pont (1989) propone la primera dimensión que se relaciona con la propiedad/dirección de los miembros de la familia, esta se deriva de las definiciones de empresa familiar, que están concebidas en torno a aquellas personas que ostentan la propiedad/dirección de la misma.

Litz (1995) Según este autor, la segunda dimensión, esta relacionada con la implicación familia/subsistemas independientes. Se fundamenta, en la consideración de que la especificidad de estas empresas, radica en la posibilidad de que los miembros de la organización tengan preferencia por las relaciones intraorganizativas basadas en lazos familiares.

Esto se refiere, a si los miembros de la empresa familiar, buscan que se logre un objetivo común y se incremente la implicación familiar en las relaciones intraorganizativas de propiedad y control directo. Esto pone de manifiesto, que las empresas son únicas y diferentes a las no familiares, ya que en su estructura, hay miembros de la familia implicados y existen determinados objetivos que se autoimponen ellos mismos.

Handler (1990) señala la tercera dimension y dice que; es la de transferencia generacional la cual hace referencia a la influencia que tienen los vinculos familiares, en la determinacion de un candidato a la sucesion directiva en la empresa.

Para Ward (1987) es precisamente esta transferencia, lo que hace a las empresas familiares, ya que cuando el creador de ésta pasa el control a un sucesor y este es parte de la familia, esto convierte a la empresa en una empresa familiar. En este contexto, se va desarrollando al sucesor a lo largo de su carrera dentro de la misma, preparándolo para la toma del control, ya que desde su comienzo está señalado, como el próximo sucesor de esta empresa.

### **2.3.3. Cambio de liderazgo en la empresa familiar.**

En primer lugar, hay que encontrar el concepto o definición de lo que es el cambio de liderazgo en una empresa familiar, lo que es una tarea difícil en sí misma, ya que no existe una definición clara sobre este término.

Lo más cerca posible a una definición, es la que dice al respecto Longenecker y Schden (1978) que el cambio de liderazgo o sucesión, es un proceso que se planifica desde el nacimiento mismo del negocio, y que la familia tiene que seguir dentro de la empresa para mantener el concepto de empresa familiar y ver esto como un proceso más para la empresa y no como un acontecimiento.

El cambio en la dirección en las empresas familiares, es un proceso que comienza incluso antes de que los herederos entren a la empresa, y cuyos efectos se extienden más allá del momento en que éstos son designados sucesores.

(Dyer, 1986) Además de la falta de consenso en lo referente a la definición de cambio de liderazgo o sucesión, se puede establecer que existe también una falta de consistencia en la literatura sobre que es lo que hay que tener en cuenta a la hora de considerar un proceso de cambio de liderazgo como exitoso o fracasado.

### **2.3.4. El proceso de cambio de liderazgo en las empresas familiares.**

Las empresas familiares principalmente se caracterizan, por el estrecho nexo cultural y tradicional que existe con la familia que los dirige. Esto es muy confuso, por lo que se debe buscar otro ángulo para comprender mejor el concepto.

Según Monterde, M. (2012) las características de las empresas familiares son de tres clases:

- a. La familia mantiene la mayor parte del control dentro de la empresa y la toma de decisiones.

Esto se refiere a la propiedad de la misma.

- b. Los miembros de la familia mantienen y ocupan la mayoría de los puestos de la alta gerencia dentro de la empresa. Esto sería el poder que debe tener la familia en la misma.
- c. Como es una empresa familiar, siempre debe de existir el tema de la herencia, esto nos aclara que los sucesores, siempre deben de venir en línea directa del fundador como serían, los hijos del mismo. Esto se refiere a la continuidad de la empresa en manos de la familia fundadora.

#### **2.3.4. Partes involucradas en el cambio de liderazgo en las empresas familiares.**

Dependiendo de la manera que se de el cambio de liderazgo en la empresa, este puede ser conflictivo y desordenado o natural y organizado, pero sea de la manera que sea, será lento y delicado. En esta etapa, uno de los mayores problemas, es la falta de comunicación entre la familia. Además, la poca o falta de habilidad del predecesor para comenzar a delegar funciones y actividades, puede comenzar a causar conflictos internos durante el proceso de cambio.

Esta fase, debe darse con suma suavidad y preparación para que en el traspaso de predecesor a sucesor, no exista ni la mas minima friccion entre los miembros de la familia. Dado los costos de un posible fracaso del proceso de cambio, tanto para las empresas familiares como para las sociedades en su conjunto, es pertinente planificar eficazmente el proceso y concientizar a los miembros de la familia sobre el mismo para cuando se realice.

Cisnero (2014) expresa que un gran porcentaje de empresas familiares, logran que el proceso de cambio de liderazgo sea satisfactorio. Este éxito, es gracias a que los miembros de la familia que estan dentro de la empresa, tenian una comunicación de calidad, sus metas estaban alineadas y tenian el apoyo de un consultor. No todos los cambios exitosos son similares, ya que algunos pueden tomar formas diferentes tales como equipos de sucesores. Esto quiere decir, que todos los miembros de la familia dentro de la empresa, pueden influir en el proceso de cambio, aunque no esten relacionados directamente con el cambio, debido a que son parte de la familia y su contacto es personal con el predecesor, por lo cual, siempre tendran cierta participacion en cuanto a opinion dentro de la empresa.

En algun momento del pasado, la decision del cambio de liderazgo la tomaba el dueño de la empresa sin mayor problema. En la actualidad, muchas empresas familiares, han creado protocolos para este momento, creando consejos familiares, consejos de administracion y una tendencia actual, es el uso del apoyo de consultores para este proceso.

### **2.3.5. Factores claves que influyen en el proceso de cambio de liderazgo en las empresas familiares.**

Todas las empresas familiares viven experiencias diferentes al momento de realizar un cambio de liderazgo. Estas experiencias pueden ser problemáticas, todo dependerá de: las circunstancias en que se realicen, del tipo de apoyo que le den al sucesor en el proceso y si hubo o no planificación para este cambio.

Gómez, López y Betancourt (2008). Las empresas familiares, deben contar con un plan para designar a un sucesor; esto es para anticiparse a las carencias de dirección, es decir, saber identificar los puestos clave de la organización, que están bloqueados o sin evolución por falta de sustitutos adecuados y reducir por otro lado, el impacto, que tiene en cualquier negocio el cambio de dirección cuando el propietario fallece, o queda incapacitado, sin la designación de un sucesor de manera planeada, ya sea un hijo (a), sobrino, nieto, etc.

Gallo (1998), hace referencia a que el plan de sucesión, no debe limitarse a la idea de que la segunda o tercera generación, tome las riendas del negocio.

Flores, Vega y García (2010) señala que; La meta debe ser cómo se conserva el patrimonio familiar a largo plazo, y eso no necesariamente implica que un familiar se quede con el negocio a largo plazo.

Cuando el fundador comienza la planeación para el cambio, es el momento de visualizar los puntos claves que permitan asegurar que la empresa siga teniendo un funcionamiento, imagen competitiva y fortaleza, haciendo que se convierta en una herramienta que identifique esos puntos relevantes de la organización. Algunos factores claves que influyen en el cambio de liderazgo son:

a) La Competitividad sistémica; dentro de ella se consideran los siguientes elementos:

*Competitividad* se define como; la productividad con la que una empresa utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales.

Porter, M (2000) Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee la empresa y se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por la misma.

*La tecnología*; que según Bateman y Snell (2005), se puede definir como aplicación sistemática de conocimientos científicos a un producto, proceso o servicio nuevo.

b) Conflictos intergrupales. Estos se pueden definir como el comportamiento que ocurre entre grupos de la organización, cuando integrantes de uno se identifica con el suyo y creen que los otros pueden obstaculizar el logro de las metas o expectativas del propio.

Belausteguigoitia (2012) Cada grupo, intenta socavar la posición del otro, adquirir poder y mejorar su imagen. De igual manera dentro de los conflictos intergrupales se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

*El contexto familiar*; en donde lo económico, condiciona, pero no determina lo cultural. El contexto familiar tiene que ver con las personas que pertenecen a un mismo grupo social, que pueden poseer valores muy distintos, tener gustos diferentes, expresarse de maneras diferente.

*El desarrollo del personal*; el cual se considera como el crecimiento de las aptitudes que van más allá de las necesarias para efectuar el trabajo actual. Representa los esfuerzos para mejorar la habilidad de los empleados para manejar diversas asignaciones.

Wayne y Noé (2000) señalan que: Es una función importante de la Administración de Recursos Humanos, que consiste no sólo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional, evaluación del desempeño, etc.

c) Las actitudes de los propietarios, de acuerdo con Davis y Newstrom (2000), son los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben de su medio ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden y en última instancia, su comportamiento. Las actitudes forman un conjunto mental que afecta la manera de ver algo, como una ventana que constituye un marco para ver hacia el interior o exterior de una construcción. Asimismo, dentro de la actitud de los propietarios se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

*“El consejo de familia”*; el cual, la Revista Centremetal. Lúrgic Upmbal, (2005), hace mención que es un órgano de gobierno que reúne a los familiares y no familiares que trabajan en la empresa, así como a los representantes de las distintas generaciones, siendo un contexto que

centra por lo tanto a los propietarios de la empresa, independientemente de su participación accionaría en el negocio.

*El estilo de liderazgo*; considerándose la manera de dirección la cual está compuesta por una combinación de cualidades, actitudes, percepciones e intuiciones personales, que hacen que el punto de vista de cada directivo en una situación determinada sea único.

Wilson (2003). En términos prácticos podría describirse como la forma individualizada en que empleamos nuestras habilidades y conocimiento directivos para solucionar problemas, relacionarnos con las personas que nos rodean y delegar responsabilidades directivas.

En tanto que Lozano (2008), menciona que se le debe dar gran importancia al espíritu empresarial, factor que con frecuencia es asociado al comportamiento de un líder. Por consiguiente, puede verse que la formación para el liderazgo puede venir tanto de la iniciativa individual, de la relación día a día con el predecesor, como del entorno interno y externo del sistema familia-empresa.

*La formación del propietario*; siendo el proceso por el cual los individuos se preparan para su participación en un sistema o en la sociedad. La formación es el aprendizaje sistemático que se proporciona en un periodo de tiempo concreto para transmitir los conocimientos, habilidades y actitudes que les facilitarán la realización de sus funciones y su crecimiento personal dentro de la empresa.

Lozano (2008), menciona que la formación en valores y en habilidades de liderazgo, debe complementarse con la formación en áreas administrativas o en un área técnica importante, esto es, educación formal que le de las capacidades al potencial sucesor de trabajar en la empresa familiar.

d) Clima organizacional, Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, la manera en la cual las personas perciben e interpretan el medio circundante.

Belausteguigoitia (2012) En tanto que en el clima organizacional se deben considerar los siguientes elementos:

*La Gestión*; que es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. La gestión de las empresas familiares se caracteriza por los órganos de gobierno con los que cuenta, como el consejo de familia.

De acuerdo con Gómez (2010), en el caso de la gestión del clima organizacional, emprender acciones de mejora implica dejar de lado hábitos específicos y abrir espacio a formas diferentes de hacer las cosas y de relacionarse. Las actividades de mejora de clima laboral pueden agruparse en dos grandes líneas: programas dirigidos a toda la organización o a grandes grupos dentro de ella y acciones específicas de los equipos de trabajo diseñadas a partir del análisis del microclima y la coherencia con la filosofía organizacional.

*La supervisión*; es un elemento de la dirección que se encarga del estudio y la vigilancia de las acciones de un grupo de personas en relación con el progreso alcanzado

*El esfuerzo*; el cual se define como el tiempo y la energía que la persona invierte para obtener los resultados y los logros que se esperan de ella en su trabajo.

Belausteguigoitia (2012) señala que; Está constituido por dos dimensiones: el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del trabajo.

### **2.3.5. Factores determinantes del éxito y fracasos del proceso de cambio de liderazgo en empresas familiares.**

Existen un sin número de factores que pueden hacer exitoso o un fracaso total el proceso de cambio de liderazgo en una empresa familiar, es por eso que este se considera difícil y muy delicado llevarlo a cabo.

Ward (1987) señala que; Los motivos del fracaso de la sucesión en la empresa familiar ofrecen una amplia variedad de factores; madurez de la empresa, cambios de mercados y de tecnología que elimina la necesidad de diferentes productos y servicios, los proveedores y clientes cambian las “reglas de juego”, la competencia imita rápidamente las estrategias de éxito, no planificar estratégicamente el futuro de la empresa, entre los más significativos.

Boswell (1972); Danco (1980); Sonnenfeld (1987); Handler (1994) entre otros autores, mencionan otros casos de fracaso como son: el deseo de inmortalidad y ser indispensable contribuye a sucesiones problemáticas.

Ward y Aronoff (1996) dicen que también algunos fundadores pueden temer que, con su desvinculación de la firma, ocurra una pérdida de su estabilidad económica, una vez perdido el control del negocio aspecto que también contribuya negativamente a su desvinculación.

Yan y Sorenson (2006) Estos temores pueden dar como resultado la orientación individualista al negocio y un desinterés por desarrollar la sucesión de la firma.

Dyer y Handler (1994): En el caso que el empresario decida transferir la dirección de la empresa a un miembro familiar o no familiar, deberá reflexionar las siguientes cuestiones;

¿Cómo debe ser el sucesor elegido para asumir la dirección de la empresa?, ¿Cómo deberá ser formado y entrenado para el desarrollo de su puesto de trabajo?, ¿La entrada de la nueva generación podrá fomentar un espíritu empresarial que revitalice el negocio?, ¿Cómo deberemos tratar a los miembros familiares no elegidos para el futuro liderazgo para evitar posibles conflictos?, ¿Cómo los empleados no familiares deberán ser motivados y recompensados, en caso que ocupen posiciones de alta gerencia?

Es fundamental que el antecesor se responda de manera objetiva estas cuestiones, para poder transferir la dirección de la empresa de forma eficaz y eficiente.

Szulanski (1996) considera en esta línea, un determinante clave de éxito es la adecuada motivación del antecesor a la transferencia del conocimiento, aunque deba afrontar la percepción subjetiva de pérdida de poder o de posición.

Dyer (1986); Cabrera-Suárez (1998); Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García (2001). La habilidad del antecesor para delegar y promover un ambiente en el que el sucesor se sienta libre tanto para tomar decisiones y equivocarse es fundamental para su desarrollo y para el éxito del proceso de transferencia de la dirección del negocio.

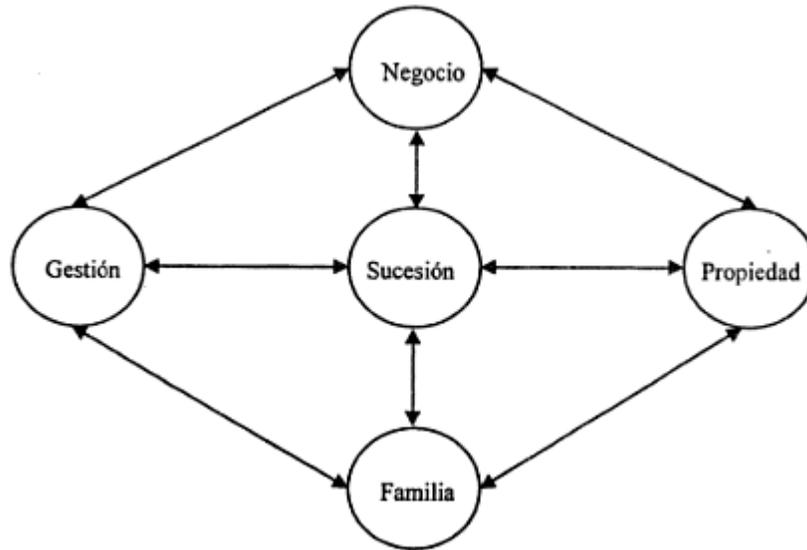
Whiteside y Brown (1991) señalan que la participación familiar puede suponer una ventaja para asegurar la continuidad y éxito de la empresa en varias generaciones.

## **2.4. Modelo de los cinco círculos.**

Amat, Joan M (2000) basándose en el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis, crea el modelo de los cinco círculos para analizar los problemas que impiden la continuidad de las empresas de familia.

Este modelo tiene como finalidad, brindar un marco conceptual que facilite la comprensión de los diversos problemas que afectan a las empresas de familia y amenazan su continuidad. El autor identifico cinco tipos de problemas o fuentes de conflictos que ocurren en las empresas familiares que estarían relacionados con las siguientes áreas.

- La familia: este es el elemento diferencial de estas empresas. Los problemas que surgen en estas áreas son: las tensiones y rivalidades que se producen en el ámbito familiar, entre ellos el solapamiento de roles y funciones entre ambas instituciones, la familia y la empresa, la ausencia de un órgano de gobierno y la falta de una definición explícita de los roles, las tareas y las responsabilidades de cada uno de los agentes.
- La propiedad: se refiere a la relación y al grado de armonía que existe entre los diversos propietarios de la empresa, sean miembros de la familia o no. Algunos de los problemas que ocurren son: los que se producen entre los diferentes grupos de accionistas, los que pudiesen derivar de una dispersión del capital en un número elevado de accionistas o los causados por la ineficiencia de la junta de accionistas y el consejo de administración.
- El negocio: esta area se refiere a la perspectiva estrategica de la empresa y a su competitividad, que resulta de la eleccion de los diferentes mercados en los cuales opera, los productos o servicios que produce, presta o comercializa, los recursos de los que dispone entre ellos: Recursos humanos, tecnologicos, materiales entre otros, y las politicas que utiliza.
- La gestion: se refiere a la dimension organizativa de las empresas, es decir, a los aspectos relacionados con la organización de los recursos para ejecutar las estrategias establecidas, garantizar el logro de las metas y objetivos y mejorar su posicion competitiva en el mercado.
- El cambio de liderazgo o sucesion: este ambito se refiere al proceso que finaliza con la trasmision del poder de decision y de la propiedad a la siguiente generacion. Este es uno de los principales procesos de la empresa familiar y el mas delicado según algunos autores, porque de él depende, la continuidad de la empresa en manos de la familia.



*Gráfico 1. La continuidad de la empresa de familia. Amat, Joan M.*

Este modelo brindara el marco conceptual para la presente tesis, por que aborda de manera integral la problemática que ocasiona en la empresa familiar, el proceso de cambio de liderazgo.

## **2.5. Liderazgo**

Para poder entender y definir que es el liderazgo, debemos partir diciendo que no existe una única definición del mismo. Sin embargo, citaremos algunas definiciones o creencias comunes sobre este tema:

Según el diccionario de la Real Academia Española, líder (del inglés *leader*, guía) es aquella persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora.

El diccionario de la Ciencia de la Conducta (1956), lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorece la guía y el control de una o varias metas.

Cepeda, Victoria y Saltos, Laura (2006) “Es aquella persona que va a la cabeza y sobre sí tiene la responsabilidad de llevar adelante las aspiraciones del grupo”.

Revista Testimonio (2006) es el proceso por el que un individuo ejerce influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen sus metas.

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos.

Sánchez, Hugo (2003) “Es un proceso a través del cual una persona - el líder- asegura la cooperación de sus seguidores”.

Como vemos la definición de liderazgo es muy difusa, pero en general, diferentes autores están de acuerdo que un líder debe tener una serie de características que define su personalidad. A continuación, citaremos algunas de ellas:

- El líder debe tener carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- El líder no resultará por sus rasgos individuales, únicos o universales; sino que surge en la medida que sobresale en algo que le interesa al grupo. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.
- Debe tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de liderar.
- El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo. Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Todas estas cualidades que caracterizan al líder y que son esenciales para ejercer un adecuado liderazgo se pueden aprender y desarrollar a través de la educación y de la experiencia. Un líder se lo puede entrenar y potenciar mediante una formación especial, que beneficie a la sociedad.

### **2.5.1. Evolución del liderazgo.**

A lo largo de la historia se ha venido considerando que los líderes son raros en la naturaleza humana, que los líderes nacen, no se hacen; que los líderes son carismáticos, dinámicos, magnetizan, son joviales, optimistas, poseen fortaleza, fuerza, que solo existen en las cúspides organizacionales, controlan, manipulan, etc. Esto es lo que pensaba la mayoría de la gente, hasta

que los científicos sociales comenzaron a hacer del liderazgo un tema legítimo de investigación intensiva, con el fin de clarificar un tema de tanta trascendencia en la vida de las organizaciones.

### **2.5.2. Características de un líder visionario.**

Existe diversidad de criterios para definir las características de un líder visionario. Citaremos alguna de ellas para comprenderlas de manera más adecuada.

Para Lussier (2002), los líderes deben: a) poseer gran energía para lograr los objetivos trazados, b) tener un comportamiento regido por la honestidad, c) poseer capacidad para razonar en forma crítica, d) tener sensibilidad hacia los demás, e) crear un modelo de interacción personal y utilizar un proceso de comunicación flexible.

Para Mcfarland (2002), lo anterior se alcanza cuando el líder cumpla con la función de proporcionar la misión a sus empleados, teniendo un conocimiento de la visión a seguir para transmitirla y crear un clima de trabajo que estimule y motive a sus subordinados.

En vista de estos planteamientos, se puede inferir que el líder, debe disponer de una extensa gama de técnicas interpersonales y de comunicación, mostrando sensibilidad y paciencia, utilizando un proceso eficaz de comunicación en sus seguidores, para establecer con los mismos una relación estrecha, dando a conocer el rumbo a seguir dentro de la organización.

### **2.5.3. Tipos de liderazgo.**

Es importante hacer mención de los distintos tipos de liderazgo que existen, para poder comprender mejor sus características y su estilo de dirección.

Según Recursos Humanos.com (2011) existen muchos tipos de liderazgo en la actualidad. Entre los más populares mencionan a:

#### ***Liderazgo autocrático***

El liderazgo autocrático, es una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos. Los miembros del staff tienen una pequeña oportunidad de dar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo o de la organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera. A menudo el liderazgo autocrático, tiene altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Para algunas tareas y trabajos sin calificación, el estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas.

#### ***Liderazgo burocrático.***

Los líderes burocráticos hacen todo según “el libro”. Siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus seguidores, sea preciso. Es un estilo de liderazgo muy apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad (como trabajar con maquinaria, sustancias tóxicas, o peso peligroso) o cuando están en juego largas sumas de dinero.

#### ***Liderazgo carismático***

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y sus muy energéticos al conducir a los demás. De todas formas, los líderes carismáticos tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, y un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone la empresa. En los ojos de los seguidores, el éxito está ligado a la presencia del líder carismático.

### ***Liderazgo participativo o democrático***

A pesar de que el líder democrático es el que toma la última decisión, los líderes participativos o democráticos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades. Los miembros de equipo sienten en control de su propio destino así que están motivados a trabajar duro, más que por una recompensa económica. Ya que la participación democrática lleva tiempo, este abordaje puede durar mucho tiempo, pero a menudo se logra un buen resultado. Este estilo de liderazgo puede adoptarse cuando es esencial el trabajo en equipo y cuando la calidad es más importante que la velocidad o la productividad.

### ***Liderazgo 'Laissez-faire'***

Esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia. Desafortunadamente, este tipo de liderazgo puede darse solo, cuando los mandos no ejercen el suficiente control.

### ***Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones***

Es el opuesto al liderazgo orientado a la tarea. Con el liderazgo orientado a las personas, los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.

### ***Liderazgo natural***

Este término, describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este tipo de liderazgo, es una forma democrática de liderazgo

porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que, en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

### ***Liderazgo orientado a la tarea***

Los líderes altamente orientados a la tarea, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

### ***Liderazgo transaccional***

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo, acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como el desea. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

### ***Liderazgo transformacional***

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional.

Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el liderazgo transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

## **2.6. Eficiencia.**

La noción de eficiencia tiene su origen en el término latino *efficientia* y refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado. El concepto también suele ser equiparado con el de fortaleza o el de acción.

La eficiencia, por lo tanto, está vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Se trata de la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización.

La eficiencia puede ser definida de una forma u otra de acuerdo a qué rubro sea aplicada. Por ejemplo, si se la aplica a la administración, hace referencia al uso de los recursos que son los medios de producción que se tienen disponibles y puede llegar a conocerse el nivel de eficiencia desarrollado a través de la ecuación  $E=P/R$  ( $P$ = productos resultantes;  $R$ =recursos utilizados).

Según el Diccionario de la Real Academia Española, eficiencia (del latín *efficientia*) es ‘la capacidad de una persona de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado’. No debe confundirse con eficacia, que se define como ‘la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera’.

En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que, en la práctica, todo lo que éstas hacen, tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas. Pero, ¿qué significa realmente el término eficiencia? o, ¿cuál es definición?

Se responde a la anterior pregunta incluyendo diversas definiciones (aplicadas a la administración, economía y mercadotecnia) que han sido propuestas por diferentes autores, más una definición general al final del artículo.

### ***Aplicada a la Administración:***

Según Idalberto Chiavenato (2004) eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".

Para Koontz y Weihrich (2004) la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos".

Según Robbins y Coulter (2005) la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión".

Para Oliveira Da Silva, Reinaldo. (2002) la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada".

### ***Aplicada a la Economía:***

Según Samuelson y Nordhaus (2002) eficiencia "significa utilización de los recursos de la sociedad de la manera más eficaz posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos".

Para Gregory Mankiw (2004) la eficiencia es la "propiedad según la cual la sociedad aprovecha de la mejor manera posible sus recursos escasos".

Andrade, Simón (2005) define la eficiencia de la siguiente manera: "expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos".

### ***Aplicada a la Mercadotecnia:***

Según el Diccionario de Marketing de Cultural S.A. (1999) la eficiencia es el "nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor coste de recursos financieros, humanos y tiempo, o con máxima consecución de los objetivos para un nivel dado de recursos (financieros, humanos, etc.)".

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2008).

Eficiencia (Del lat. *efficientia*) es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Para terminar, se plantea la siguiente definición general de eficiencia:

"Eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados". Por tanto, se puede decir que una empresa, organización, producto o persona es "eficiente" cuando es capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles.

## **2.7. Estructura Organizacional.**

Englehardt y Simmons, (2002). Señalan que; Es por esta razón que las empresas tienen que tener bien definida su estructura organizacional, con el objetivo de administrar esta, de manera más adecuada y favorecer la adaptación a nuevas tendencias del mercado, mediante estructuras flexibles que permitan ser más competitiva.

De acuerdo con Páez (2002), una estructura organizacional en la empresa debe partir de la claridad de sus objetivos operacionales y ser un facilitador que permita el logro de estos mediante la adecuada coordinación de los recursos humanos, financieros y materiales.

Por medio de la estructura organizacional se establecen canales de autoridad y responsabilidad para una buena dirección y control de las actividades planeadas y así cumplir con el curso de acción fijado.

## **2.8. Organigrama.**

Páez (2002) Define el organigrama; como el conjunto de las funciones y las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicarlas.

Un organigrama es un esquema donde se representa gráficamente la estructura organizacional de un ente, empresa u organismo público. Como tal, el término organigrama es un acrónimo compuesto por la palabra 'organización' y el elemento '-grama', que significa 'escrito', gráfico'.

El organigrama de una empresa muestra gráficamente las jerarquías, relaciones y a veces hasta las funciones de los departamentos, equipos y personas que trabajan en la empresa. En este sentido, el organigrama es una herramienta informativa y administrativa, pues en él se encuentran representadas las unidades departamentales, su distribución, facultades, funciones y competencias, así como información relativa a las atribuciones relacionales y las estructuras

jerárquicas de la empresa. En cierto modo, el organigrama también simboliza los principios filosóficos sobre los que se sustenta la estructura organizativa de la compañía.

Por su lado, en el área de la tecnología, el organigrama puede ser empleado para representar el flujo de los procedimientos y tareas en un proceso industrial.

El organigrama, es una red de líneas de autoridad y responsabilidad deberes funcionales y comunicacionales entre personas asignados a cada uno de ellos los recursos e instrumentos para mantener su posición.

El organigrama crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una organización mejorando así las funciones de activación y control de cada gerente.

### ***Importancia del organigrama:***

La gran importancia que tienen los organigramas en las empresas, es que son, el enlace, la conexión de todas las áreas funcionales del organismo social. En otras palabras son el mapa de toda empresa, ya que plasma la división jerárquica y distribución de delegación.

Según Guillermo de Haro (2005) El organigrama nos ayuda a definir ¿qué se debe hacer? y ¿quién debe hacerlo? El organigrama es una de las herramientas que tiene la organización en el proceso de administración. Un buen organigrama permitirá una mejor integración y coordinación de todos los empleados de una empresa. Al estar mejor organizados, se lograra un mejor aprovechamiento de los recursos, que, a la larga puede hacer a una empresa más eficiente. Es por eso que es importante que la dirección de la empresa conozca cuales son los diferentes tipos de organigramas para ver cual se adecua a la organización e implementarlo. Algunas características de los mismos son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están en cambios constantes (expansión, contracción nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundo en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Reduce o elimina la duplicación de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.
- Mejorar el rendimiento o productividad de los recursos (capital, personal, material) en cada nivel jerárquico de la empresa.
- Delegan a través del organigrama, autoridad para que se establezcan responsabilidades.

- Realizan procesos de comunicación, coordinación, control, etc., para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la empresa.
- Establecer niveles jerárquicos que representen autoridad y a la cual hay que obedecer.
- Indicar el tipo de trabajo que debe realizarse, así como los fines y objetivos finales de la empresa.

### ***Propósito de los organigramas.***

El propósito de los organigramas es mostrar la estructura, los niveles jerárquicos, los diversos tipos de funciones, las líneas de comunicación, de autoridad y responsabilidad, dependiendo del tamaño y giro de la empresa.

Además, con el fin de servir de referencia a los trabajadores y ser igualmente útil para la labor directiva, todo organigrama estructural ha de reflejar de forma clara y fácilmente entendible a simple vista los siguientes conceptos:

- La división del trabajo.
- Las posiciones dentro de la organización.
- Las distintas áreas o departamentos.
- Las relaciones entre áreas o departamentos.
- Los flujos de información y autoridad.

Por lo tanto, aunque es una instantánea, una fotografía de la organización interna de la empresa, en cierto modo, su esquema refleja también la dinámica de la organización, por lo que también se hace necesario estar pendientes de los cambios para ir adaptándolo a las nuevas realidades y necesidades.

El diseño ideal, depende de factores de contingencia como la estrategia, estructura, tamaño, tecnología, ambiente.

### ***Organigramas lineo funcionales***

Los organigramas son representaciones gráficas, se les llama lineo funcionales debido a que la división de trabajo, las líneas de autoridad y comunicación se representan de forma gráfica. Para la realización de un organigrama existen significados y reglas en los gráficos, se mencionan algunas: en el caso del staff, estas se deben resaltar con unas líneas punteadas; líneas como de autoridad, deben salir de la parte inferior del rectángulo; deben encerrarse en un rectángulo el título del cargo, se deben incluir los nombres de quien está a cargo del puesto.

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Definición de la metodología de la investigación.**

Durante el desarrollo del presente capítulo, se encuentra la metodología utilizada para lograr los objetivos de la investigación. Se describirá de manera detallada el procedimiento que se utilizará para evaluar el cambio de liderazgo en “Comercial Ruiz S.A” empresa familiar seleccionada ubicada en la ciudad de Managua, Nicaragua.

### **3.2. Diseño e implementación del estudio de casos.**

Se realiza un estudio de caso según las circunstancias y se obtendrá la información más adecuada para la situación puntual, en este caso, el cambio de liderazgo. En este tipo de estudio no existen reglas concretas, la mejor manera es seguir el sentido común, la intuición y la experiencia en el tema a estudiar sin olvidarse de ser creativo e innovador.

### **3.3. La unidad de análisis y el nivel de análisis.**

La unidad de estudio para este trabajo sera “Comercial Ruiz S.A” empresa familiar del sector comercial.

En esta empresa se hara un analisis sobre los diferentes aspectos existente que fueron afectados por el cambio de liderazgo como; la transicion del poder, los empleados, la familia, la gestion, la empresa, los resultados, etc.) y las ventajas que por si sola tiene una empresa familiar como son; el compromiso, conocimiento, flexibilidad, orgullo entre otros para asi lograr un traspaso de poder exitoso o un fracaso total del mismo.

### **3.4. Selección de casos.**

Identificada la unidad de análisis se necesitan determinar cuáles fueron los criterios de elección o requisitos que tiene que cumplir la empresa seleccionada.

Se eligió a la empresa familiar nicaragüense “Comercial Ruiz S.A” porque cumple con los criterios que apoyan la línea de investigación y se acerca a los objetivos propuestos.

Además de lo antes expuesto, en la empresa se completó el cambio de liderazgo de la cuarta a la quinta generación.

Se aplicarán encuestas a 57 empleados, que es una muestra representativa de la dotación total de la empresa. La muestra estará formada por aquellos empleados que cumplan con el criterio de haber estado en la empresa por lo menos 10 años, además la muestra estará conformada por ambos sexos en cantidades iguales.

### **3.5. Tipo de investigación.**

Muchos especialistas en metodología clasifican la investigación en; exploratoria, descriptiva, predictiva y explicativa.

De acuerdo a esta clasificación la investigación seguirá la línea de tipo explicativo, pretendiendo esclarecer los elementos claves o variables que inciden en este tipo de fenómeno.

### **3.6. Técnica de recolección de información.**

La técnica que se usará en la recolección de información será directa y estructurada. Es decir, se utilizará una encuesta estructurada, elaborada con preguntas hechas de acuerdo a las necesidades de la investigación. La encuesta se aplicará a 57 empleados, entre hombres y mujeres con más de diez años de servicio en la empresa y se realizarán dos entrevistas a los empleados con más de 40 años de laborar en la empresa, con el propósito de obtener información más profunda sobre el fenómeno objeto de estudio.

Con la aplicación de la encuesta y de la entrevista se busca la coherencia de todo el proceso en la búsqueda de los resultados apegados siempre al marco teórico que será siempre el referente para el análisis de la evidencia.

La estrategia de análisis será el esclarecimiento de los elementos o factores que intervinieron en el proceso de cambio de liderazgo y compararlos con los acontecimientos, comportamientos o circunstancias que se desprendan de las suposiciones teóricas de los diferentes autores. De esta manera se logrará una aplicación con el marco teórico a la vez que se proporcionará un mejor fundamento del fenómeno del cambio de liderazgo. Esto hará más fácil la interpretación de los resultados de la investigación.

### **3.7. Resultados y conclusiones.**

Despues de la recoleccion de la informacion, se procedera a realizar el procesamiento de los datos obtenidos de la encuesta en el software estadistico SPSS y/o Excel avanzado, posterior a esto, se hara un analisis cualitativo de los datos obtenidos en el procesamiento y tabulacion de los mismos.

En todo momento, se tratara de mantener una concordancia entre el marco teorico, el objetivo de la investigacion, los resultados y las conclusiones.

## **CAPITULO IV: EL ANTES DE EMPRESA FAMILIAR NICARAGUENSE “COMERCIAL RUIZ S.A.”**

### **4.1. Presentación de la empresa.**

Esta tesis, estará basada en el análisis del último cambio de liderazgo ocurrido en la empresa familiar nicaragüense “Comercial Ruiz S.A.” y su efecto en los resultados económicos y laborales actuales de la empresa y valorar si el cambio de liderazgo fue positivo o negativo en el funcionamiento de la misma.

Para facilitar la comprensión de dicho cambio, se utilizaron entrevistas a dos personas con más de 40 años de laborar en la empresa familiar nicaragüense “Comercial Ruiz S.A.” y que permitieron describir situaciones de la empresa en relación a la gerencia y liderazgo anterior versus la gerencia y liderazgo actual. Además de los resultados de las entrevistas, se aplicó un cuestionario de 17 preguntas al personal con experiencia en ambas gerencias, que se aborda en el capítulo V.

### **4.2. Breve reseña histórica de la empresa familiar nicaragüense “Comercial Ruiz S.A.” y la situación en el momento del cambio de liderazgo.**

La empresa familiar nicaragüense “Comercial Ruiz S.A” se fundó en el año de 1918, inicialmente en actividades de comercialización de implementos agrícolas, luego derivó su actividad a la comercialización de maquinaria agrícola y de construcción. A inicios de los años cincuenta incorporó a su giro, la comercialización de automotores livianos y de carga.

Como toda empresa familiar, Comercial Ruiz, en su historia le ha tocado vivir diferentes cambios generacionales, lo mismo que de liderazgo. El último cambio de liderazgo, es el que se describirá en el presente trabajo. Todos estos cambios han tenido características propias y problemas particulares, algunos de ellos han sido más exitosos que otros.

Esta empresa, es una de las pocas que sobreviven a la quinta generación de familiares, ya que como sabemos por las estadísticas, la mayoría desaparecen en la tercera generación y algunas llegan a la cuarta generación, pero son casos muy raros.

### 4.3. Organigrama.

La forma de dirigir y administrar las empresas, ha pasado por numerosos cambios en el tiempo, además, de los cambios que se han dado en el mundo empresarial, un ejemplo de esto es; la globalización. Las grandes organizaciones han aprovechado los diversos factores económicos y sociales, en los países en vías de desarrollo para producir las diferentes partes que requieren para construir sus productos a menores costos y de cara a la mayor competencia que se ha producido en los últimos tiempos.

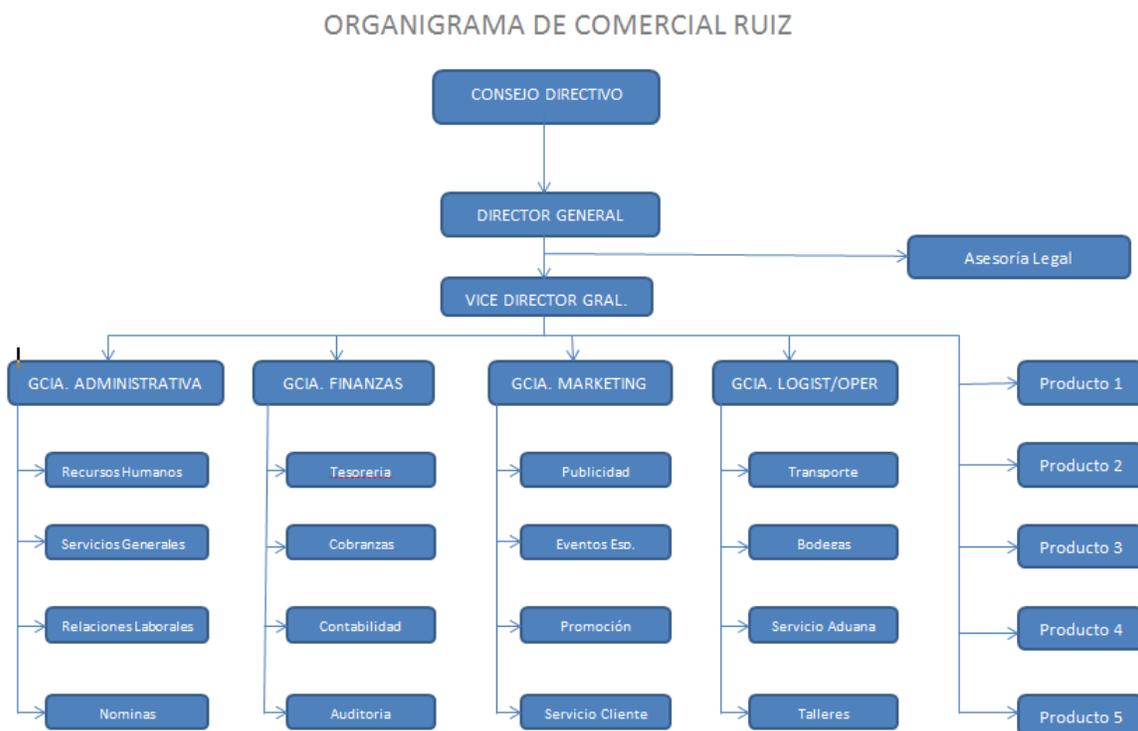


Gráfico 2. Organigrama 1. Elaboración propia, basado en información proporcionada por personas entrevistadas.

El tipo de organigrama que tiene la Empresa familiar nicaragüense “Comercial Ruiz S.A.”, es de naturaleza Microadministrativo.

Su ámbito se puede decir que es integral, porque este organigrama, representa toda la estructura de la organización, las relaciones de la jerarquía entre los departamentos, así como también la dependencia que existe entre ellos.

Su distribución gráfica, es mixta. Este organigrama, mezcla tanto al organigrama horizontal y vertical. Es mayormente utilizado para empresas que tiene un gran número de divisiones en la base organizacional.

De acuerdo a Enrique B. Franklin (2003), los Organigramas Microadministrativos, solo representan a una sola empresa y es de forma general o puede ser de una sola área de la empresa. También tiene un carácter formal, porque su finalidad, es darle legalidad, esto sucede cuando el representante o socios determinan la estructura de la organización y este cuenta con un instrumento.

### ***Departamentalización.***

Reyes Ponce, Agustín (2004) dice: “Organizar es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles y actividades de los recursos de una empresa”. La empresa puede organizarse por diferentes factores, factor producto, del cliente, en razón geográfica, funcional y por proyectos.

En el caso de la empresa familiar nicaragüense “Comercial Ruiz S.A.” su departamentalización en el organigrama, se organiza en razón de los productos: En este caso la empresa representa de forma exclusiva, a varias marcas de prestigio internacional. En el caso del producto 1, en el organigrama, abarca varias marcas.

Las áreas que están representadas en el organigrama de la empresa son las siguientes:

- Directivas – Directorio
- Ejecutivas – Director General
- Ejecutivas – Vice Director General
- Administrativa.
- Finanzas
- Marketing
- Operaciones—Logísticas
- Gerencia por productos.

Don Mario Ruiz, era el gerente general, de la cuarta generación de la empresa familiar nicaragüense “Comercial Ruiz. S.A.”

El organigrama de “Comercial Ruiz S.A.”, en esta etapa, fue consensuado con los miembros de la familia que eran parte del consejo de dirección de la empresa y por la alta gerencia.

A partir de ese punto, Don Mario, como líder de la empresa familiar dio mucha importancia a mantener la estructura organizacional de la empresa. La funcionalidad del organigrama, en

empresas familiares, tiene un valor inconmensurable en la toma de decisiones, en la evolución de los mandos medios y en los planes de sucesión o reemplazo de todos los niveles de la organización. El riesgo que no exista un organigrama formal en una empresa familiar, puede traer conflictos entre los miembros de la familia.

El organigrama en la gerencia de Don Mario, era muy práctico, de acuerdo con lo que realmente necesitaba “Comercial Ruiz S.A.” en ese momento. Todas las gerencias jerárquicamente dependían del Vice Director General de la empresa desde el punto de vista del organigrama.

En el caso de la Gerencia de producto 1, Don Mario, agrupó cuatro marcas en una sola gerencia, pero, con un jefe de ventas, con su propio equipo de ventas, para cada una.

Las otras marcas, tenían su propia estructura de dirección y ventas, Esto le permitió a don Mario tener una visión general de todos los empleados y de las operaciones de la empresa.

Un detalle de suma importancia, es que solo una de las marcas era manejada por un gerente que era miembro de la familia de Don Mario. El resto de marcas, eran dirigidas por personas particulares con experiencia y capacidad comprobada en diferentes ámbitos. Las gerencias Administrativas y Finanzas, eran dirigidas por miembros de la familia, en las gerencias de Logística y marketing estaban al frente de estas, dos profesionales con experiencia y con un gran futuro en sus respectivos campos.

Don Mario era de la opinión, que “no importa si es familiar o ajeno a la familia quien dirija un departamento, una dirección, una gerencia de esta empresa, siempre y cuando, lo haga con eficiencia.”

Esta manera de pensar y de actuar, le valió el respeto y el cariño de parte de los empleados y de muchos *stakeholders* de la empresa. Además, aprovechó de manera inteligente el talento de muchos profesionales jóvenes y de personal con mucha experiencia en el mercado laboral del país. Muchos de ellos habían trabajado en empresas de la competencia y conocían los diferentes productos que eran distribuidos por “Comercial Ruiz S.A.”.

Otra ventaja de tener personas ajenas a la familia en las diferentes áreas de dirección, es que todas ellas, tenían una visión diferente del mercado y de la empresa y valoraban la oportunidad de ascender en su carrera profesional. Es importante mencionar que profesionales ajenos a la familia, normalmente, dan lo mejor de sí mismo en sus diferentes puestos, mientras que el

familiar lo ve como una obligación en muchas ocasiones y difícilmente se sientan comprometidos con el negocio.

#### **4.4. Análisis del contexto de la empresa con el liderazgo anterior.**

Don Mario Ruiz, dirigió “Comercial Ruiz S.A.” por más de 30 años, recibió de su padre la dirección de la misma en la década de los setenta. Según Ernesto Cruz y Kenneth Hoadley (1975), el contexto existente en esta transición era el siguiente

- ✓ La devastación de la ciudad de Managua por un terremoto que dejó más de 10 mil muertos y una gran cantidad de heridos.
- ✓ Una infraestructura económica/productiva devastada por el fenómeno natural.
- ✓ Un déficit habitacional de más del 35 por ciento en la ciudad de Managua a causa del terremoto.
- ✓ Un movimiento armado en contra del gobierno de ese momento.
- ✓ Un aumento de las protestas de sectores sindicales en favor de mejores condiciones laborales para los trabajadores.
- ✓ Aumento del descontento social de parte de la población en general por la poca asistencia de parte del gobierno a los afectados por el terremoto.
- ✓ Una situación económica difícil en ese momento y con tendencia a empeorarse por los efectos del desastre natural.
- ✓ La prioridad de la población era la compra de alimentos y productos de primera necesidad.
- ✓ El consumo o adquisición de productos agrícola, de construcción o transporte (de capital) era prácticamente nulo en ese momento, lo que afectaba directamente a “Comercial Ruiz S.A.”.

A pesar de todas estas razones, Don Mario descubrió oportunidades para superar las dificultades anteriormente enumeradas.

#### **4.5. Caracterización del tipo de liderazgo en ese momento.**

Danco (1980, 1982); Schein (1983) Muchos de los estudios sobre el cambio de liderazgo en la empresa familiar, centran su atención en la figura del antecesor como protagonista central del proceso de transición. Comúnmente la salida del antecesor de la empresa familiar, se ha considerado como una de las decisiones más difíciles que deben tomar a lo largo de su trayectoria profesional.

Esta situación, habitualmente encierra muchos miedos y preocupaciones que deberán hacer frente para asegurar la continuidad del negocio.

Entre estos miedos podemos destacar (Beckhard y Dyer 1983b):

- Como desvincularse de la centralización del poder ejercido y transferir el liderazgo eficazmente.
- Como reconducir su propia vida fuera del negocio familiar.
- Como asegurar el funcionamiento de la familia como unidad una vez abandone la posición de autoridad.
- Como educar a los miembros clave de la firma para que puedan ocupar con éxito el rol que en un futuro desempeñarán.

En el caso de estudio, no existieron estos miedos, debido al fallecimiento del antecesor de manera imprevista. El cambio de liderazgo en “Comercial Ruiz S.A.”, se dio de forma ordenada y poco conflictiva, aunque los miedos de los que se hablan habitualmente no se presentaron, si surgieron otros tipos de miedos, de parte de los miembros de la familia.

Algunos de los temores que pueden surgir en los integrantes de una empresa familiar son:

- ¿Tendrá el sucesor, la capacidad suficiente para dirigir exitosamente la empresa?
- ¿Nos quitara el poder que nos otorgó su antecesor?
- ¿Que pasara con los beneficios de que gozábamos con el antecesor?
- ¿Nos tomara en cuenta en la toma de decisiones?
- ¿Cómo será el estilo de liderazgo y de dirección del sucesor?

Don Mario estudió Administración de Empresa en una universidad pública en Nicaragua. Nunca realizó estudios de postgrado, pero esto no fue un obstáculo para tener una visión clara del negocio, del mercado y sobre todo de sus empleados.

Don Mario era una persona de carácter fuerte, pero con un alto sentido de equidad en sus decisiones. Con un estilo de liderazgo carismático, tenía un don especial para inspirar a sus empleados y lo hacía con mucho entusiasmo, pero también era muy enérgico al conducir a los demás. Este carisma y determinación lo llevó a ganarse el respeto y la autoridad de sus empleados.

Si se pudiera describir el estilo de liderazgo de Don Mario, sería muy difícil desde los estilos de liderazgos de los diferentes autores en la materia. Por un lado, tiene rasgos de un líder democrático, por otro tiene rasgos de líder autocrático, tiene una combinación de ambos estilos.

El tipo de liderazgo que se acerca un poco más a su personalidad, sería la del líder transformacional.

Según Burns, James McGregor, (1978), Los líderes transformacionales, son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo.

Bennis, Warren, (2009) cita también que; El liderazgo es la capacidad de transformar la visión en realidad.

#### **4.6. Resultados del desempeño de los empleados.**

El estilo de liderazgo de Don Mario, tuvo un impacto positivo en la motivación de los empleados, a tal punto que estos, en los momentos más apremiantes que vivía la empresa, trabajaron tiempo extra sin remuneración, como aporte para sacar adelante a la empresa.

Esta actitud de parte de los empleados fue muy bien recompensada económica y profesionalmente por Don Mario, cuando la situación de la empresa mejoró.

#### **4.7. Resultados del desempeño de la empresa.**

En la década de los noventa, “Comercial Ruiz S.A.” recuperó el lugar que había perdido en el mercado, y comenzó a crecer en variedad de productos. Se incorporaron productos farmacéuticos, veterinarios, de higiene personal, dos nuevas marcas, lo mismo que productos tecnológicos, como impresoras, computadoras y sus consumibles, etc.

La empresa creció en infraestructura, la sede central se trasladó a un moderno edificio que se construyó para tal fin. Creo una cadena de sucursales en todo el país.

De 80 empleados que tenía cuando asumió Don Mario, se incrementó el personal hasta 800 empleados. De unas pocas transacciones que se hacían mensualmente a miles de transacciones. De tener una flota de reparto de tres camiones, pasó a ampliar la flota, incorporando modernos camiones, camionetas, paneles o furgonetas.

Las operaciones sufrieron transformaciones. Toda la gama de productos que se manejaba de manera general, ahora se hacía por marca y productos. Se realizaban investigaciones de mercados para hacer mejores segmentaciones de los mismos. Cada marca contaba con su propia estructura de venta, sus propias bodegas y su propia dirección. La logística de manejo y control de inventario, era manejado con software especial.

La empresa fomentó el trabajo en equipo, lo que generó un ambiente de trabajo estable y altamente competitivo. Entre ellos surgió un espíritu de competencia saludable y motivadora.

Don Mario creó un sistema de incentivo para motivar a cada empleado, a cada equipo y logró cambios de conducta personales y grupales notables. El ambiente de trabajo mejoró de manera significativa, lo que incidió en la mejoría de la cultura empresarial.

Algo que hay que hacer notar, es que el círculo familiar se fortaleció, por la confianza que les inspiraba la dirección acertada de Don Mario y la mejoría económica de la empresa. No hubo intervenciones en las operaciones de la empresa por parte de estos, algo que era muy común en la dirección anterior. Don Mario logró estos resultados, a través de la concientización y enseñanza permanente con el ejemplo y de una política de austeridad y reinversión de los recursos de la empresa, con el objetivo y la promesa de gozar de mejores beneficios en el largo plazo.

Don Mario era una persona sencilla y poco dado a los lujos. El manejaba su propio automóvil, de varios años de uso. No le gustaba aparentar lujos o poder económico.

En relación a la familia, tomó algunas decisiones que, a lo largo de su gestión, trajeron consigo muchos beneficios. Algunas de estas decisiones fueron:

- ✓ Definió los roles de los miembros de la familia en la empresa, esto con el fin de evitar conflictos dentro de la familia y de la empresa. Aunque no fue muy fácil implementar estas medidas, por inconformidades y resistencia de todo tipo, al final fue aceptada.
- ✓ Convenció a su familia, sobre la necesidad de incorporar a profesionales con experiencia ajenos a la familia en los diferentes cargos gerenciales.
- ✓ Definió también el papel que tendría la empresa y la familia en la comunidad y en la sociedad en su conjunto. Se elaboraron políticas claras sobre la responsabilidad que tenía la empresa con la problemática social de la comunidad donde opera la empresa y medidas para proteger el medio ambiente.
- ✓ Llevó a cabo una campaña interna con los miembros de la familia y los empleados de la empresa, para llevar el nombre de la empresa con responsabilidad, tanto dentro como fuera de la empresa.

En relación a los empleados tomó las siguientes decisiones;

- Revisó el organigrama para orientarse sobre la composición de cargos y personal con que contaba la empresa al momento de asumir la dirección.
- Examinó el desempeño de cada departamento, con el objetivo de evaluar el desempeño de cada gerente o jefe y cambiarlo o reafirmarlo en su puesto, fuera este miembro de la familia o no. Esto le permitió asegurar un liderazgo firme en la empresa.

- Elaboró una política para mantener los recursos claves dentro de la empresa y retener al personal talentoso para su desarrollo dentro de la misma. Esta medida fue de gran aceptación dentro del personal, más aun conociendo el alto grado de desempleo que existía en Nicaragua en ese momento, además que le permitía al personal ir escalando posiciones dentro de la empresa de acuerdo a su capacidad y desempeño.
- Creó un departamento de atención al cliente, con el propósito de fidelizar a los clientes y que estos fueran promotores de la empresa.

Don Mario al momento que tomó el control de la empresa, la venta de productos, se manejaba de forma general. Los vendedores vendían a cualquier cliente y cualquiera de los productos que la empresa manejaba, lo que ocasionaba en muchos casos atrasos en la entrega de productos a los clientes, doble facturación y conflictos entre los vendedores. La solución para todos estos problemas, fue la administración por líneas de productos, nombró a gerentes para cada línea de productos, con sus equipos de ventas y su propio presupuesto de ventas y promoción.

La publicidad y promoción estaban a cargo de una agencia de publicidad y para Don Mario, el impacto que estas generaban, no era el esperado, por lo que tomó la decisión de cancelar el contrato con la agencia y crear su propio departamento de publicidad y promoción en la gerencia de Marketing.

Realizó convenios con varias entidades bancarias para el financiamiento de sus productos, así como obtener una línea de crédito para ampliar las operaciones de la empresa.

Logró la representación exclusiva de varias marcas de reconocido prestigio internacional, lo que significó un salto tanto cuantitativo como cualitativo para la empresa.

Realizó convenios de cooperación con instituciones educativas, con el doble objetivo de apoyar a estas con recursos para proyectos de investigación y obtener becas y capacitaciones del personal de la empresa “Comercial Ruiz S.A.”.

Con la línea de financiamiento que logró conseguir, amplió la flota vehicular de la empresa, con el fin de agilizar el proceso de entrega y la logística de la empresa.

Las utilidades obtenidas desde su llegada, fueron reinvertidas en la empresa, esto le permitió mantener y consolidar los proyectos llevados a cabo.

A medida que se consolidaban los proyectos, Don Mario miró la necesidad de ampliar su infraestructura, así que construyó un moderno edificio, el cual se componía de oficinas, salas de ventas, espacios para entrega de productos y bodegas.

De acuerdo al crecimiento que iba logrando en el mercado, en esa misma medida, abrió sucursales en todo el país, con el propósito de poner sus productos más cerca del consumidor.

Modernizó las operaciones en la empresa, fue de las primeras empresas en utilizar equipos de computación en Nicaragua, utilizando paquetes de software para control de inventarios, contabilidad, estadísticas, etc.

Se elaboraron políticas de incentivos para todo el personal. Esto fue la mejor manera de motivar a todo el personal y hacerlos fieles a la empresa.

El ambiente laboral mejoró de forma significativa, había un ambiente de cooperación, y apoyo mutuo entre superiores, pares y subordinados.

Incrementó en más del 700 por ciento el personal que tenía la empresa, ya que cuando él tomó la dirección de la misma, contaba con 80 empleados, al momento de su muerte eran más de 800 empleados permanentes y muchos otros eventuales.

## **CAPITULO V: EL AHORA DE EMPRESA FAMILIAR NICARAGÜENSE “COMERCIAL RUIZ S.A.”.**

### **5.1. Situación en el último cambio de liderazgo.**

La Empresa familiar nicaragüense “Comercial Ruiz S.A.”, en el momento del cambio de liderazgo, es una distribuidora de varias marcas de productos de prestigio internacional, en la República de Nicaragua.

Las ventas alcanzaban más de 50 millones de dólares anuales. “Comercial Ruiz S.A.” es una de las más importantes en Nicaragua.

“Comercial Ruiz S.A.” cuenta para el momento de la sucesión, con una casa matriz y con cuatro sucursales a nivel nacional estratégicamente ubicadas. Una en la zona de occidente del país; la segunda está ubicada en la zona central y atlántica; la tercera, ubicada en la zona norte y la cuarta sucursal ubicada en la zona oriental de Nicaragua.

La empresa tiene aproximadamente 900 empleados. Cada sucursal cuenta con personal en todas las áreas tales como: dirección, comercial, administración, servicios y operaciones.

## 5.2. Organigrama.

### ORGANIGRAMA DE COMERCIAL RUIZ

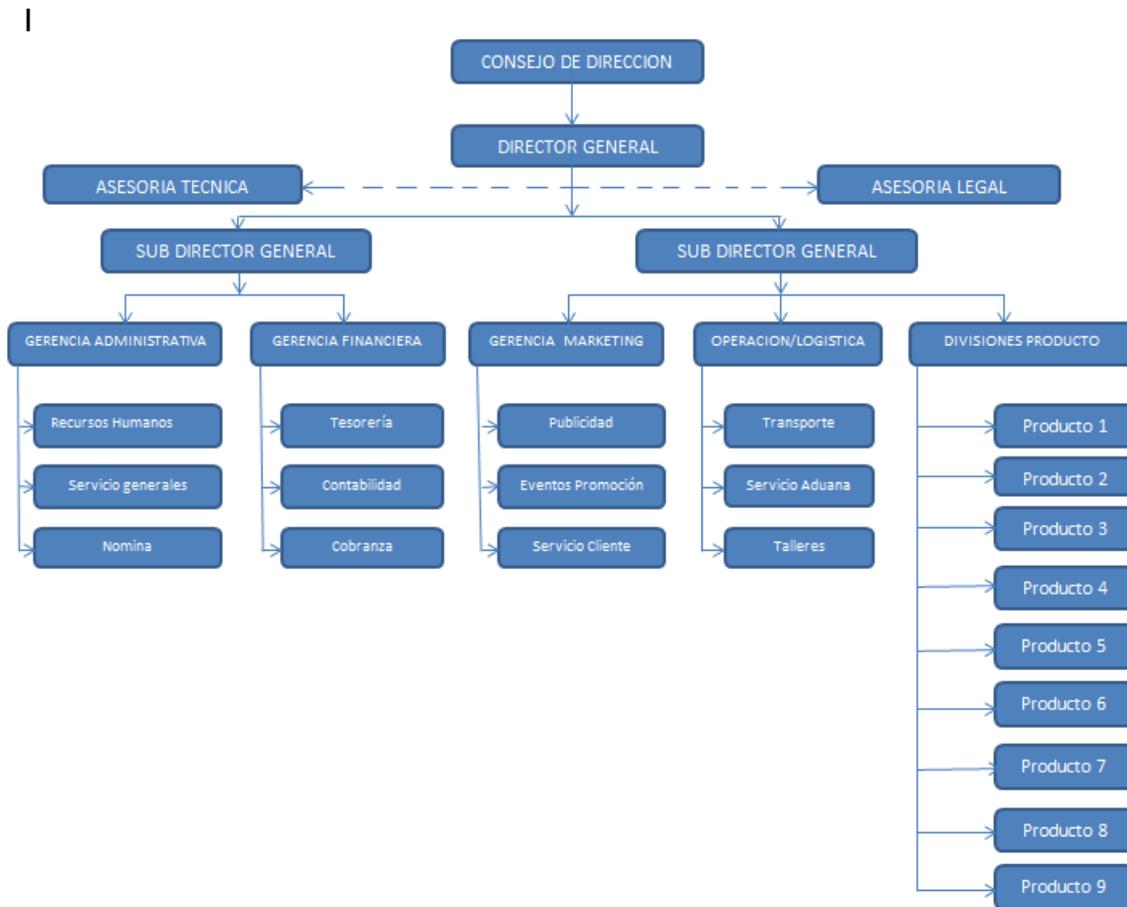


Gráfico 3. Organigrama 2. Elaboración propia, basado en información proporcionada por personas entrevistadas.

A la muerte de Don Mario, le sucedió en la gerencia general, su hijo Don José. Esta sucesión fue determinada como parte de la planificación de Don Mario, ante cualquier evento imprevisto. El consejo directivo aprobó oportunamente dicha sucesión. Este tema se aborda un poco más adelante, (Pag. 56)

El organigrama de “Comercial Ruiz S.A.”, fue modificado por Don José, al momento de asumir la gerencia general de la empresa. Para tal fin, se contrató una empresa consultora para desarrollarlo y quedó establecido de forma permanente. Esta fue una de las primeras decisiones gerenciales, que tomó el nuevo CEO de la empresa.

En el organigrama que se estableció, se observa la creación de una nueva sub dirección general, lo que implicó la división de la supervisión de las gerencias. Uno de los sub directores supervisaría las gerencias administrativa y financiera y el otro sub director supervisaría las gerencias de *Marketing*, Operación/Logística y División de Productos. En el caso de la División de Productos, se crearon cuatro gerencias de producto más. Con esto último se desagregaron las gerencias por cada marca. El otro cambio que se produjo, es que se creó un departamento *staff* de asesores técnicos.

A las marcas existentes se incorporó otra marca adicional, lo que implicó, la creación de una nueva gerencia para este producto. Todas ellas, incluida la recién creada gerencia, tenían su propia estructura de dirección y ventas, y obedecían jerárquicamente a uno de sus vice directores de la empresa.

En el caso de Don Mario, un sólo miembro de su familia ocupaba una sola gerencia de las marcas. En el caso de Don José, el 77% de todas las gerencias, estaban ocupadas por miembros de la familia y solo tres gerencias, eran profesionales amigos de la familia, ya que era una exigencia de los dueños de las marcas, que las gerencias, fueran manejadas por profesionales con experiencia y dentro de los profesionales integrantes de la familia, este requerimiento no se cumplía.

Don José era de opinión que, “en Comercial Ruiz, no habrá un gerente sin nuestro apellido, a menos que tenga un apellido de familia ilustre”

Con las gerencias asumidas en su mayoría por familiares, tuvo implicaciones de cambio de dirección y de gestión, ya que los profesionales que anteriormente ocupaban dichos cargos y que adquirieron experiencia con el liderazgo anterior, fueron separados de sus cargos.

### **5.3. Análisis del contexto actual de la empresa.**

El poder adquisitivo en Nicaragua, en la época en que Don José asumió la gerencia Comercial Ruiz, se había visto afectada por los problemas económicos internos en el país.

Uno de los más importantes segmentos de mercado de “Comercial Ruiz S.A.”, eran los agricultores, quienes se vieron afectados por las consecuencias y los efectos en la agricultura, ocasionados en 1998 por el Huracán Mitch que causó grandes daños materiales a la economía. La décima parte de la población fue desplazada por las inundaciones y generó pérdidas significativas en los cultivos e infraestructura productiva.

Posterior a ese evento, el Gobierno de Nicaragua, estableció una serie de devaluaciones y la incorporación de una tasa de deslizamiento diario de la moneda nacional respecto al dólar. El sector exportador sufrió la caída de los precios del sector cafetalero (30% de las exportaciones). Otro elemento, fue el encarecimiento del crudo (de 14,4 dólares el barril en 1998 comparado con 30,3 dólares en 2000 y 25,9 dólares en 2001) (CEPAL, 2010, pág. 12)

En el año 2000, estalló la crisis bancaria y el gobierno estableció una política monetaria para resolverla, la cual generó una grave deuda interna llegando a alcanzar un servicio superior al 50% del PIB entre el 2001 y 2003. A partir del 2002, se implementaron reformas tributarias y ajustes fiscales en el marco de un programa estructural con el FMI.

Recordemos que uno de los más importantes productos que distribuía la empresa familiar nicaragüense “Comercial Ruiz S.A.”, era demandado por los grandes agricultores, quienes en este periodo habían sido afectados por los efectos del huracán Mitch, además, por la devaluación de la moneda, la crisis bancaria y el acceso al crédito.

Con esa perspectiva, “Comercial Ruiz S.A.” y su CEO, iniciaron el proceso de una transformación muy profunda. Se revisó la política crediticia y como resultado se restringieron los créditos. Se dio un seguimiento muy de cerca para controlar los gastos de la empresa. Se organizaron los equipos de ventas para cubrir eventos hasta en fines de semana con el propósito de promover e incrementar las ventas. Se revisaron y redujeron algunos beneficios al personal.

La empresa implementó una economía de crisis, intentando erradicar todo exceso, para volverla más eficiente y obtener mejores resultados en el rendimiento.

#### **5.4. Caracterización del tipo de liderazgo actual (sucesor).**

Cada persona tiene su propia manera de actuar, así como de dirigir y administrar de forma diferente esas acciones. Lo mismo sucede cuando están al frente de un negocio o de una empresa.

El contexto, es otro factor que influye de forma directa en las decisiones que se toman en determinadas acciones. Cada momento de la vida, sea personal o profesional, está directamente conectado a circunstancias particulares de cada individuo y esto va cambiando con el transcurso del tiempo, además, de los cambios que se producen en otras instancias de la vida moderna, del mundo empresarial, de la política, de las finanzas, de la economía, de la tecnología, etc.

Las organizaciones cada vez aprovechan de forma más eficientes los avances tecnológicos en los diferentes campos. La tecnología, es hoy en día, el campo de la ciencia que más crece, pero también estos avances repercuten en la forma de producir, distribuir, vender y desarrollar nuevos productos y servicios, lo mismo que agilizar de forma increíble los procesos y transacciones de todas las actividades de la empresa u organizaciones alrededor del mundo.

La tecnología es el factor principal para lograr mayor productividad, calidad y bajos costos de producción, así como mejorar de forma integral la logística de almacenamiento, transporte y manejo de inventario de las empresas. La tecnología es la clave para alcanzar el éxito en los negocios, siempre y cuando sea manejada de forma adecuada por los mismos.

Los factores claves para desarrollar el interés para asumir el control de una empresa familiar según Iannarelli (1992) son:

- ✓ El tiempo que comparte el sucesor con el antecesor.
- ✓ Los comentarios que este hace en reuniones familiares y en el círculo de amigos sobre la empresa.
- ✓ El desarrollo de habilidades y conocimientos que va adquiriendo con el paso del tiempo.
- ✓ La actitud positiva de los padres en relación a la problemática que afectan las labores de la empresa y su actitud ante el trabajo.
- ✓ Darle la oportunidad de entrar en la empresa, en una posición en el cual el sucesor vaya desarrollando sus habilidades de liderazgo.
- ✓ Ayudarlo a desarrollar una actitud positiva hacia los equipos de trabajo.

Algunos estudios muestran, que entre un tercio y la mitad de las empresas familiares no tienen sucesores para la siguiente generación disponibles.

Andersen, Arthur (1995): Señala que: “la sucesión, algunas veces puede fallar a causa de la resistencia que manifiesta el sucesor potencial”.

En esta sucesión “Comercial Ruiz S.A.”, planifico tempranamente la selección y preparación del siguiente familiar que asumiría la dirección de la empresa ante un retiro planificado o un evento imprevisto.

En Nicaragua, es una fuerte tradición que en las empresas familiares, los hijos, sigan con las actividades comerciales de sus padres y en muchos casos, los hijos estudian la carrera que estudió su papá.

(Stavrou y Winslow 1996). Señala que; un 66 por ciento de alumnos americanos mostraron su claro desinterés a unirse a la compañía familiar. Entre los participantes europeos (75 por ciento hombres y 50 por ciento de mujeres) expresaron que menos del 50 por ciento formarán parte del negocio familiar a medio plazo.

Estos datos, nos dan una clara idea de la diferencia en la mentalidad entre los países desarrollados y los países en vías de desarrollo. En los primeros, las condiciones de empleo son superiores a las de los segundos. Las oportunidades que tienen los países desarrollados hacen que sus ciudadanos, tengan una idea diferente en relación a la sucesión del liderazgo en la empresa familiar.

Handler (1990), menciona otros factores que pueden condicionar al sucesor a que se vincule con el proceso de cambio de liderazgo, alguno de ellos son: los factores de carácter psicológicos, la edad y la orientación profesional.”

El sucesor desarrolla resistencia a suceder a su padre, tío u otro familiar que lo eligió como su sucesor, cuando sus intereses personales y su carrera profesional, no tienen ninguna vinculación con la actividad de la empresa. Esto puede resultar en el fracaso total como CEO y por consiguiente el de la empresa.

Como se apuntaba en líneas anteriores, en Nicaragua esto no es una regla, además, las condiciones económicas sociales que prevalecen en el país, es otro factor, que no motiva a buscar otras alternativas de empleo en otra empresa que no sea en la de su familia.

Una característica sobresaliente de la familia Ruiz, es su unidad. Es una familia muy unida, tanto dentro del seno de la familia, como en el de la empresa. Esto contradice algunas investigaciones realizadas sobre este tema, entre ellas tenemos la investigación realizada por Swogger (1991), quien describe tres dimensiones de relacionarse entre hermanos, esto es más fundamental en el proceso de transición de liderazgo en las empresas familiares, estas relaciones son; unirse frente a la competencia, autonomía frente a la dependencia y liderazgo frente a la parálisis.

Friedman (1991) señala algunas estrategias para hacerle frente a las diferentes dimensiones; la manera de conducir la rivalidad es trabajar con los hermanos, siendo estos considerados como individuos únicos, con sus intereses y talentos determinados. Pasar del resentimiento a una actitud de justicia. Se logra desarrollar empatía mutua entre los hermanos. Una manera para lograrlo, es asignar roles invertidos y hablar de forma abierta sobre lo que ha originado los sentimientos de injusticia. Pasar de la dependencia, a la autonomía requiere cambiar viejas estrategias de resolución de conflictos, a otras más innovadoras y efectivas.

Por otra parte, es fundamental que el sucesor asignado para dirigir los destinos de la empresa familiar, cuente con la oportunidad de desarrollarse profesionalmente en su especialidad y de acuerdo a sus intereses personales en el contexto de la empresa, para alcanzar la satisfacción laboral en la empresa.

Golberg y Wooldridge (1993) descubrió características necesarias para los sucesores de éxito estas son; la autoconfianza, la autonomía en la gestión.

Lansberg (1986) señala las habilidades de liderazgo y la aceptación del cargo están asociadas al éxito de los sucesores.

Handler (1994) indica que la cantidad de tiempo ocupando la posición de sucesor y acorde a Longenecker y Schoen (1978) debería de ser de un mínimo de dos años para dominar la posición y la complejidad de la misma.

(Birley, Godfrey y Godfrey (1999) Una vez que el sucesor escoge unirse o no al negocio, si escoge unirse, este debe recibir una adecuada formación; empezando por las posiciones inferiores, para posteriormente ocupar puestos de más responsabilidad hasta asumir el completo liderazgo de la empresa. Es de vital importancia que el sucesor, perciba que el rol que está

jugando en la empresa es importante, no tan solo la percepción por parte del antecesor, sino también por parte de todos los miembros de la familia, los empleados, clientes, proveedores y demás stakeholders de la empresa, que lo han de ver como un sucesor digno, profesional y responsable para fomentar así el respeto por su posición. Esto para Barach, Gantisky, Carson y Doochin (1988) es lo que ellos denominan, como “legitimidad”.

Otro factor importante que se tiene que tomar muy en cuenta, es la actitud de la familia en relación a la empresa de la familia.

(Barnes y Herson 1976; Carsud (1994). En su investigación han señalado el rol que juega la familia para alentar al sucesor a iniciar su carrera en el negocio familiar. En este sentido, el compromiso de la familia, puede ejercer un impulso muy positivo en sus inicios y en fase de expansión y crecimiento de la empresa.

Dyer y Handler (1994). Lansberg y Astrachan (1994) destacan en su investigación, la influencia de las relaciones familiares, podría entorpecer la planificación de la sucesión y el proceso de formación-instrucción del sucesor, específicamente mencionan el factor del compromiso de la familia con el negocio.

Se puede decir que la familia Ruiz, estaba comprometida con un cambio planificado y todos estaban de acuerdo con el sucesor elegido y lo apoyaron incondicionalmente en todo el proceso.

Don Mario, como CEO de la empresa de su familia, planificó de manera adecuada, al que lo sucedería en la dirección del negocio familiar. Definió las acciones necesarias y consensuó con los miembros de la familia para tomar la decisión final.

El elegido fue José, su hijo mayor, con una Licenciatura en Administración de Empresa, con dos años de trabajo en el negocio familiar y que había demostrado habilidades innatas para asumir las riendas de la empresa, una vez que su papa se retirase por una u otra razón, él tendría que tener más conocimientos acerca de la dirección del negocio. Esto llevó a Don Mario a elaborar un plan para fortalecer las capacidades profesionales de su hijo y que estuviera preparado para sucederlo. Una de las decisiones fue enviarlo a estudiar un master en Administración de Empresa, a una universidad de Estados Unidos. Al concluir sus estudios, José regreso a su país, para asumir nuevas responsabilidades en el negocio familiar, en poco

tiempo fue nombrado vice director de la empresa, lo que le permitió adquirir experiencia junto a su padre en su transición.

¿Podemos caracterizar el tipo de liderazgo que tiene el Señor José Ruiz? La respuesta es un sí rotundo.

Don José es un ejecutivo inteligente, sagaz, con una visión de futuro muy acertada. Apasionado a las nuevas tecnologías, de carácter fuerte, y con un estilo gerencial, en su mayoría, con toma de decisiones unilaterales. Es un líder permisivo que toma decisiones con rapidez y, muchas veces, sus sentimientos y/o emociones influyen sobre estas decisiones. En su comunicación es muy extrovertido e impulsivo, sin embargo, se expresa con un tono de voz agradable. Tiende a arriesgarse en la toma de nuevas decisiones para su vida profesional. Le desagrada la monotonía. Ve la rutina como su enemiga. Le encanta escuchar a la gente, pero es habitual que interrumpa para ofrecer sus consejos o recomendaciones. Le encanta estar siempre ocupado. Mantiene un estilo de vida con mucho entusiasmo.

El estilo de liderazgo de Don José, puede definirse como un líder autocrático con leve inclinación al tipo de liderazgo Laissez-faire. Es autocrático, porque tiene el poder absoluto sobre sus trabajadores o equipos, aunque esto ocasiona altos niveles de ausentismo y rotación del personal. Tiene inclinación al tipo de liderazgo Laissez-faire, porque ocasionalmente, deja a los miembros de su equipo, trabajar por su cuenta, pero prevalece el liderazgo autocrático.

## **5.5. Resultados del desempeño del personal.**

El estilo de liderazgo mayormente autocrático de Don José, tuvo un impacto negativo en el desempeño de los empleados. Las políticas de reducción de beneficios, únicamente eran aplicadas para el personal de base, pero no para los altos cargos, especialmente de los familiares. Esto provocó malestar entre los empleados y como consecuencia la desmotivación y baja de productividad en los resultados económicos para la empresa. El compromiso, dedicación y empoderamiento de los empleados se redujo significativamente.

Como es normal en un liderazgo autocrático, la iniciativa que tenían los empleados dejó de tomarse en cuenta por las nuevas autoridades de la empresa, lo que provocó una apatía, desmotivación y rotación del personal.

Se establecieron normas y políticas para priorizar atención a los familiares en vez de priorizar a los clientes, lo que ocasionaba atrasos y limitaban las funciones de los empleados.

El empoderamiento que en un momento llegaron a tener los empleados durante la gerencia de Don Mario, fue desapareciendo. El orgullo de pertenecer a una empresa que les proporcionaba excelentes beneficios y un trato justo, pero sobre todo humano, desapareció.

## **5.6. Resultados generales de la empresa actualmente.**

Las acciones que Don Mario implementó en “Comercial Ruiz S.A.”, generaron un ambiente positivo en la empresa. Motivaron de forma adecuada a los empleados y fidelizó sus acciones a favor de la empresa. En relación a las finanzas del negocio, estas se vieron incrementadas de forma permanente, por la reinversión que Don Mario realizaba.

En el caso de José Ruiz, el nuevo CEO de “Comercial Ruiz S.A.”, al asumir la dirección de la empresa, nombró en cargos de gerencia, en su mayoría, solo a miembros de la familia Ruiz. A todos los altos ejecutivos, les asignó vehículos del año y de alta gama, lo que significó un alto desembolso financiero en un momento crítico para la empresa. Igualmente, el personal de la alta gerencia, contaba con gastos de representación ilimitados y con una línea de crédito personal financiada por la empresa. Los beneficios para los altos ejecutivos, incluían: membresías en clubes de renombre, modernización por completo de sus oficinas y con tecnología de última generación, además que los salarios de todos los ejecutivos, se triplicaron y adicionalmente

contaban con incentivos de desempeño que no era aplicado al resto del personal. Los gastos de vacaciones de los funcionarios de la familia, eran cubiertos por “Comercial Ruiz S.A”.

Los bonos financieros anuales que se daban a los empleados en vida de Don Mario a todo el personal, fue eliminado y estos en la nueva gerencia solo se los asignaban a los altos ejecutivos, dos veces al año.

Todos estos beneficios se hubieran podido otorgar de forma equitativa a todos los empleados de la empresa, como lo hacía en vida Don Mario y de esa manera beneficiar a la empresa porque esto crea fidelidad, compromiso, motivación y sentido de pertenencia en todos los colaboradores, pero si solo se otorgan a una parte de los empleados, lo que se genera es desencanto, apatía, inconformidad y desmotivación en el resto.

Como consecuencia de las nuevas políticas internas, cambios en los beneficios al personal implementados, inició la migración de una cantidad de los empleados que tenían gran experiencia en las actividades de la empresa y que iban en busca de mejores condiciones laborales.

Lo anterior, junto con la difícil situación económica global que impactaba en el país y por ende afectaba las ventas en las empresas, conllevó a la “Comercial Ruiz S.A.” a una situación de iliquidez financiera.

Esta iliquidez tuvo consecuencias devastadores para la empresa. Como todo negocio, “Comercial Ruiz S.A.” tiene sus deberes financieros con sus proveedores y al estar en estado de iliquidez, la empresa no podía hacerle frente a sus obligaciones. Todos los créditos otorgados por sus proveedores, estaban atrasados en sus pagos.

Los proveedores de “Comercial Ruiz S.A.”, comenzaron a detener el envío de sus productos y a interponer demandas por falta de cumplimiento de pagos por los créditos otorgados y retiraron la concesión como distribuidor de dichos productos.

Como consecuencias de las demandas, algunos bienes de “Comercial Ruiz S.A.” fueron embargados, junto con los inventarios existentes, lo que ocasionó escasez y caída de las ventas.

Las entidades bancarias que en un momento eran sólidos aliados de “Comercial Ruiz S.A.”, se convirtieron en los más incisivos adversarios y como estos tenían en su poder escrituras, y documentos con valor económicos como parte de sus garantías, dispusieron e hicieron efectivas esas garantías y subastaron la mayoría de los bienes y activos de “Comercial Ruiz S.A.”.

De los aproximados novecientos empleados que “Comercial Ruiz S.A.” tenía, cuando tomó las riendas de la empresa el señor José Ruiz, solo quedaba el diez por ciento.

## **CAPITULO VI: RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

En este capítulo, se abordan los resultados del cuestionario de la encuesta, aplicados a los empleados de “Comercial Ruiz S.A.”.

Esta encuesta fue aplicada a trabajadores, que laboraron en las dos gerencias de “Comercial Ruiz S.A.”, para conocer sus puntos de vista sobre las condiciones laborales, beneficios que gozaban en ambas gerencias, con el propósito de determinar la percepción de los empleados, sobre cuál de estas dos gerencias los empleados estaban más satisfechos.

A continuación, se presenta la pregunta, las opciones de las posibles respuestas, la frecuencia absoluta de las respuestas y la frecuencia en porcentaje de las mismas. Posterior a esto, se presenta un gráfico donde se puede ver la porción de cada una de las respuestas y sus porcentajes respectivos.

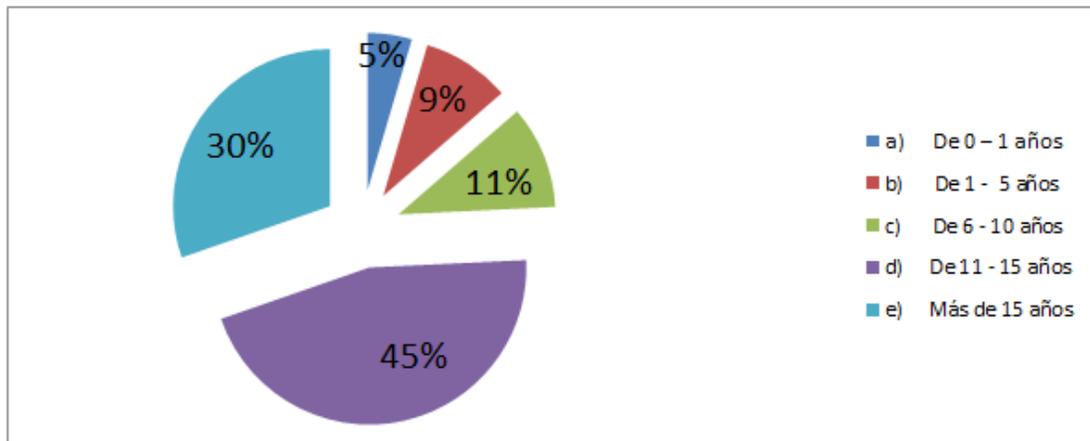
Luego se realiza una interpretación de los resultados de cada una de las preguntas que contiene la encuesta.

1. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en “Comercial Ruiz S.A.”?

- a) De 0 – 1 años
- b) De 1 – 5 años
- c) De 6 – 10 años
- d) De 11 – 15 años
- e) Más de 15 años

**Objetivo:** Conocer la antigüedad de los trabajadores en “Comercial Ruiz S.A.”, para identificar el grupo de trabajadores que ha laborado en las dos etapas y proceder a encuestarlos.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA %
a) De 0 – 1 años	3	5
b) De 1 - 5 años	6	9
c) De 6 - 10 años	7	11
d) De 11 - 15 años	30	45
e) Más de 15 años	20	30
TOTALES	66	100

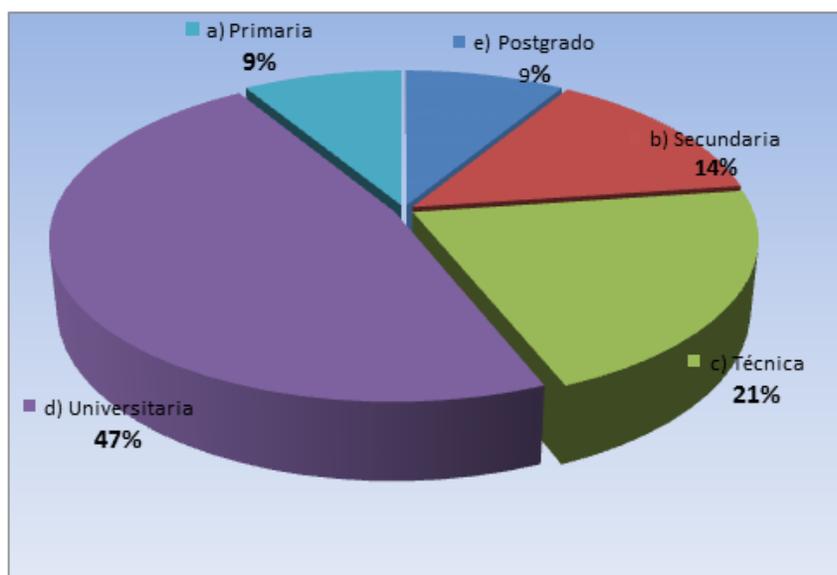


Uno de los propósitos del trabajo era encuestar a los empleados que hubieran trabajado en las dos etapas de “Comercial Ruiz S.A.”. Los resultados en la encuesta fueron que: el 14 por ciento tiene menos de 5 años por lo cual este grupo, no se tomó en cuenta. El 49 por ciento de los encuestados tienen entre 11 y 15 años de trabajar en “Comercial Ruiz S.A.”. El 33 por ciento tiene más de 15 años. Un 12 por ciento entre 6 y 10 años.

2. ¿Qué nivel académico tiene Ud.?

**Objetivo:** Establecer cuál es el nivel académico que tienen los encuestados.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA %
a) Primaria	5	9
b) Secundaria	8	14
c) Técnica	12	21
d) Universitaria	27	0
e) Posgrado	5	9
TOTALES	57	100

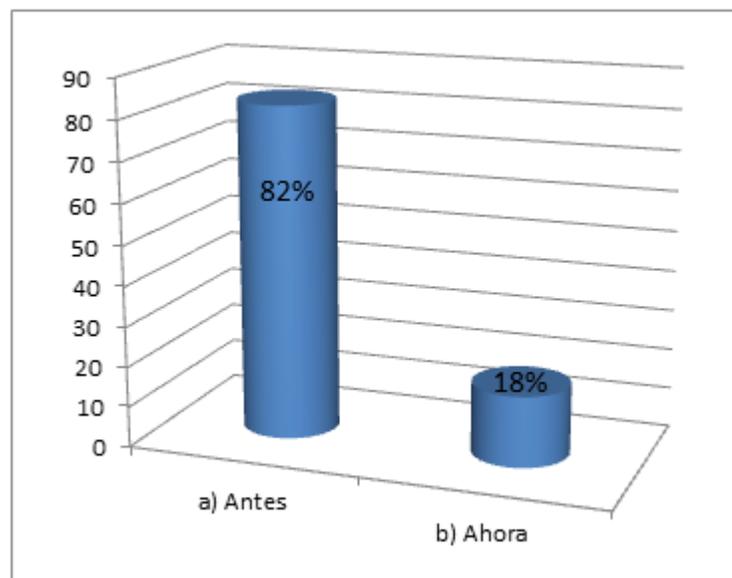


Dentro de la muestra encuestada, los resultados sobre nivel académico, indicaron que: el 47 por ciento tienen estudios universitarios, un 21 por ciento tienen estudios técnicos, un 14 por ciento la secundaria completa, un dato importante es que el 9 por ciento de la muestra tienen estudios de postgrado y el 9 por ciento tiene la primaria completa.

3. Dentro del ambiente laboral, ¿se sentía mejor antes o en la actualidad?

**Objetivo:** Establecer en qué etapa de la empresa el empleado se sentía mejor, antes o ahora.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA %
a) Antes	47	82
b) Ahora	10	18
TOTALES	57	100

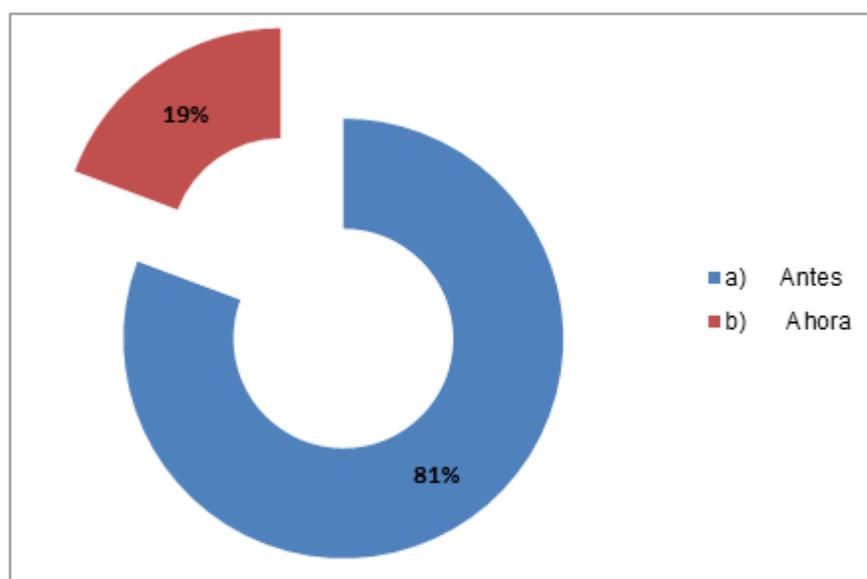


El ambiente laboral de “Comercial Ruiz S.A.” era mejor en la etapa anterior, según los resultados de la encuesta llevada a cabo en la empresa. El 82 por ciento de los encuestados lo confirman y solo el 18 por ciento cree lo contrario.

4.- Las orientaciones sobre la realización de las tareas eran claras y precisas ¿antes o ahora?

**Objetivo:** Establecer en cuál de las dos etapas, se orientaba mejor las realización de las tareas.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA %
a) Antes	46	81
b) Ahora	11	19
TOTALES	57	100

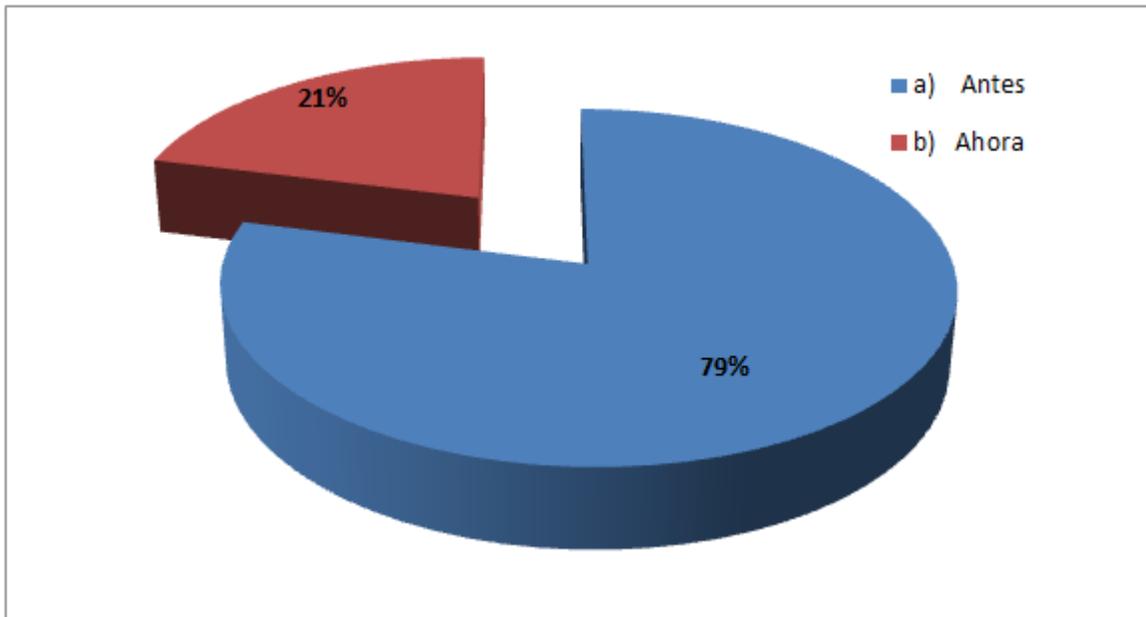


Un 81 por ciento de los encuestados dicen que en la gerencia anterior, las orientaciones eran claras y precisas contra in 19 por ciento que afirman que en la gerencia actual.

5.- ¿Considera usted que la comunicación era mejor antes o ahora en “Comercial Ruiz S.A.”?

**Objetivo:** Conocer la percepción de los empleados sobre la comunicación en las dos etapas de “Comercial Ruiz S.A.”.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA %
a) Antes	45	79
b) Ahora	12	21
TOTALES	57	100

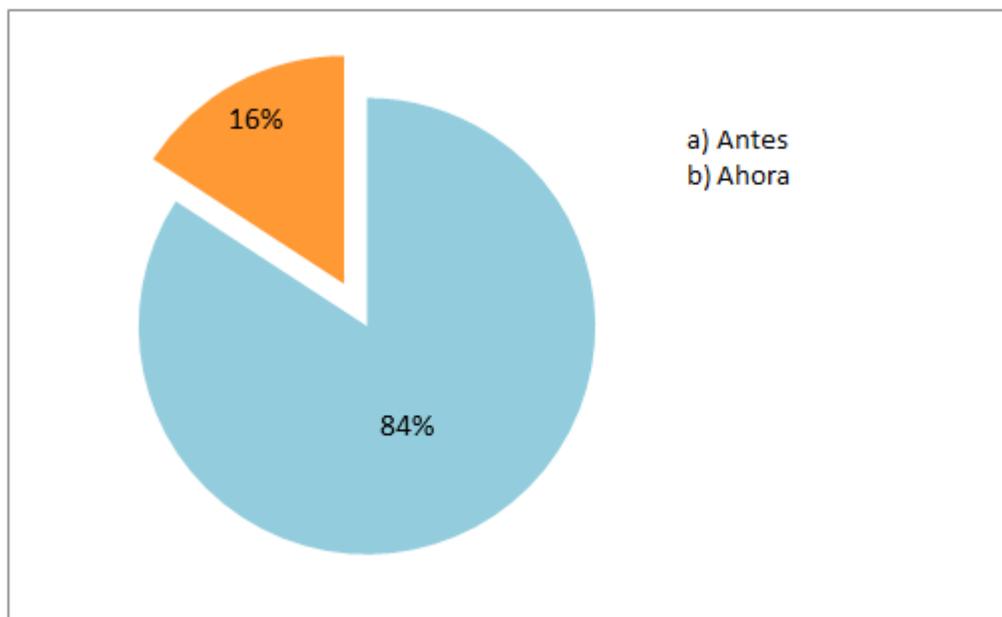


La comunicación es fundamental en cualquier empresa u organización y según el 79 por ciento de los encuestados considera que en la gerencia anterior había una mejor comunicación y el 21 por ciento considera que la comunicación es mejor en la gerencia actual.

6.- Cuándo considera Ud. Se ha valorado más la iniciativa de los empleados, ¿en la etapa anterior o en la etapa actual de “Comercial Ruiz S.A.”?

**Objetivo:** Establecer la percepción del personal sobre cuál de las dos etapas de la empresa ha valorado más la iniciativa de los empleados.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA %
a) Antes	48	84
b) Ahora	9	16
TOTALES	57	100

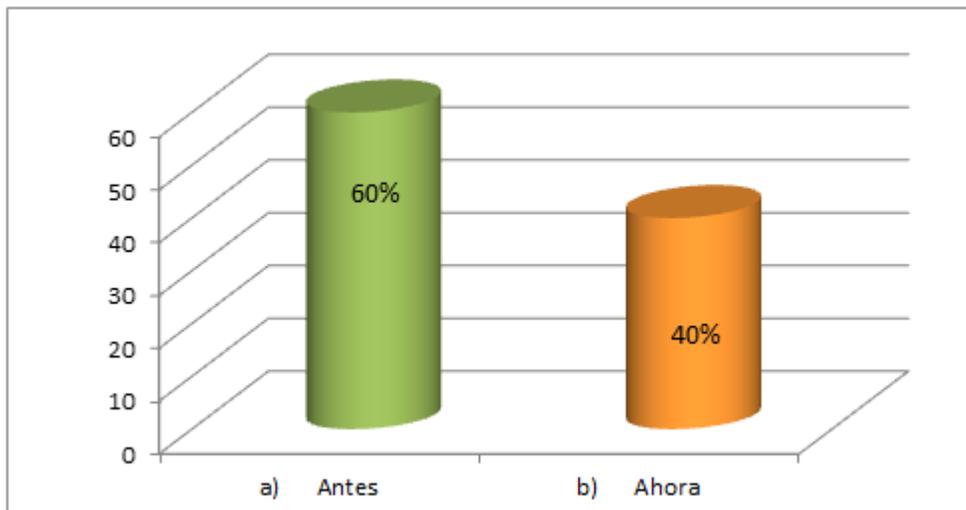


La iniciativa hoy en día es una fortaleza de cualquier organización. El 84 por ciento de los encuestados, opina que en la gerencia anterior se valoraba mejor la iniciativa de los empleados contra un 16 por ciento que considera que en la actualidad se valora más la iniciativa.

7.- ¿Cómo considera Ud., la cooperación entre los empleados de la etapa anterior o en la etapa actual de “Comercial Ruiz S.A.”?

**Objetivo:** Determinar en qué etapa existía más cooperación entre los empleados, para perfilar cuál de los gerentes era más efectivo.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA %
a) Antes	34	60
b) Ahora	23	40
TOTALES	57	100

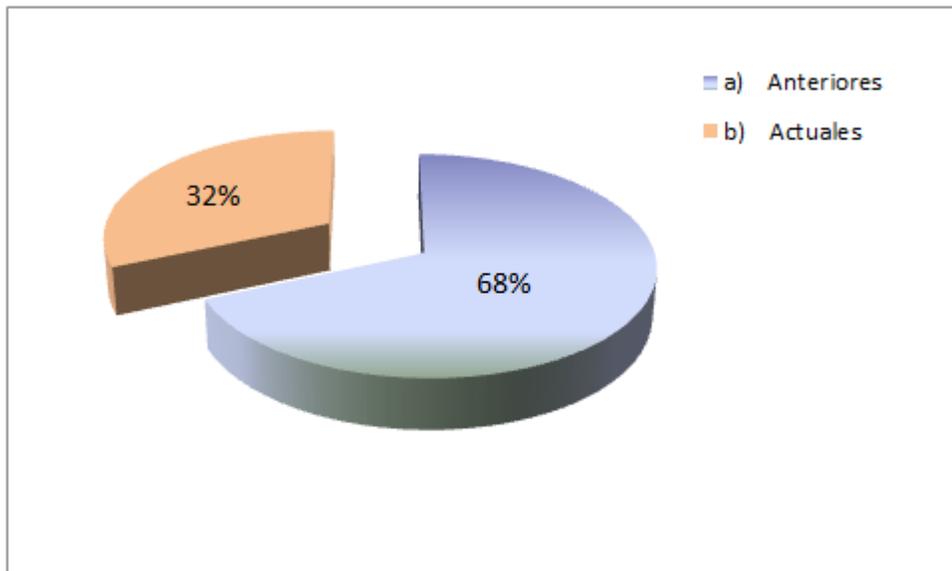


Toda empresa u organización para ser eficiente, necesita que entre sus empleados exista cooperación, para que las operaciones normales funcionen correctamente. Según los resultados de la encuesta, el 60 por ciento de los empleados encuestados consideran que en la gerencia anterior existía una mejor cooperación entre los empleados y el 40 por ciento en la gerencia actual.

8.- Cómo evalúa usted la efectividad de las normas y procedimientos que existían antes en “Comercial Ruiz S.A.”, comparadas con las que existen ahora. Cuáles de ellas considera que son más efectivas. ¿Las anteriores o las actuales?

**Objetivo:** Identificar en cuál de las dos etapas de “Comercial Ruiz S.A.” las normas y procedimientos eran más efectivos.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA %
a) Anteriores	39	68
b) Actuales	18	32
TOTALES	57	100

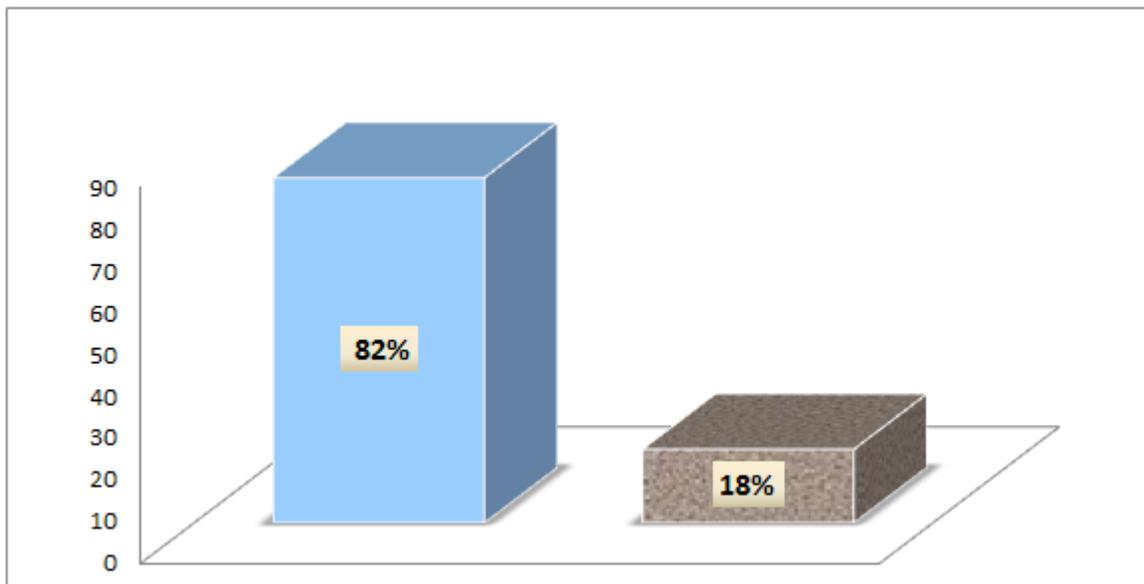


Las normas y procedimientos son las que guían las operaciones de las empresas u organizaciones. En “Comercial Ruiz S.A.” los empleados encuestados consideran que en la gerencia anterior eran más efectivas en un 68 por ciento y el 32 por ciento dicen que es mejor en la gerencia actual.

9.- En qué medida Ud. valora la variación en las remuneraciones económicas en las dos etapas de “Comercial Ruiz S.A.”. ¿Son mejores en la actualidad o las anteriores?

**Objetivo:** Identificar en qué etapa los empleados gozaban de mejores remuneraciones.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA %
a) Anterior	47	82
b) Actual	10	18
TOTALES	57	100

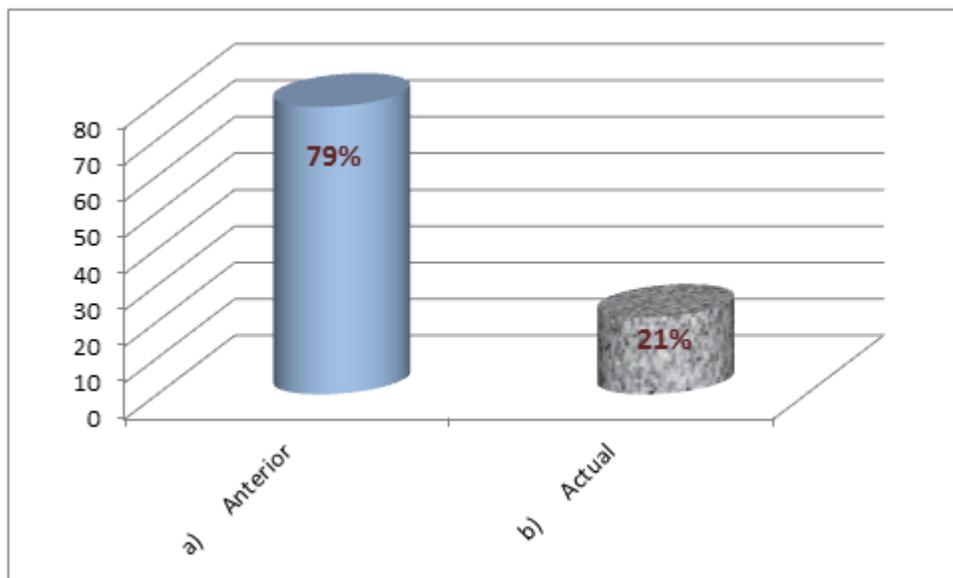


Las remuneraciones económicas en la mayoría de los casos, es el mejor incentivo, para motivar a los empleados. Lo confirman los encuestados, ya que el 82 por ciento contestaron que en la gerencia anterior tenían mejor remuneración y solo el 18 por ciento, la consideran mejor en la gerencia actual.

10.- ¿En cuál de las dos etapas, la anterior o la actual, cree Ud. era más reconocido el trabajo y desempeño de los empleados?

**Objetivo:** Establecer en cuál de las etapas, la anterior o la actual se reconocía mejor el trabajo y desempeño de los empleados.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA %
a) Anterior	45	79
b) Actual	12	21
TOTALES	57	100

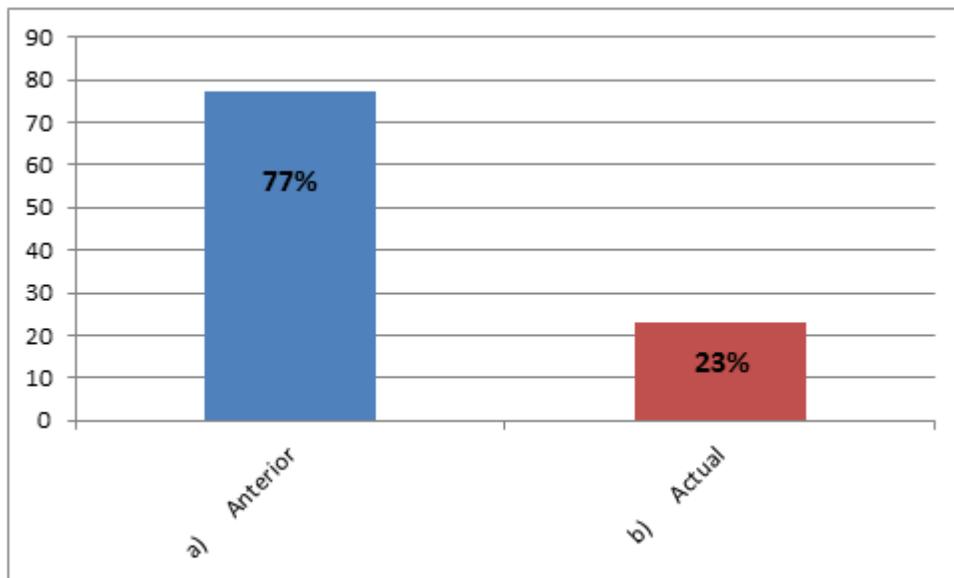


Para los encuestados, que se les reconozca su trabajo es muy importante. El 79 por ciento de ellos respondió que en la gerencia anterior, se les reconocía el trabajo que hacían y solo el 21 por ciento respondió que en la gerencia actual.

11.- ¿En cuál de las dos etapas valora Ud., que los empleados de “Comercial Ruiz S.A.” tenían un mejor sentido de pertenencia?

**Objetivo:** Establecer en qué etapa de “Comercial Ruiz S.A.”, los empleados tenían un mejor sentido de pertenencia.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA %
a) Anterior	44	77
b) Actual	13	23
TOTALES	57	100

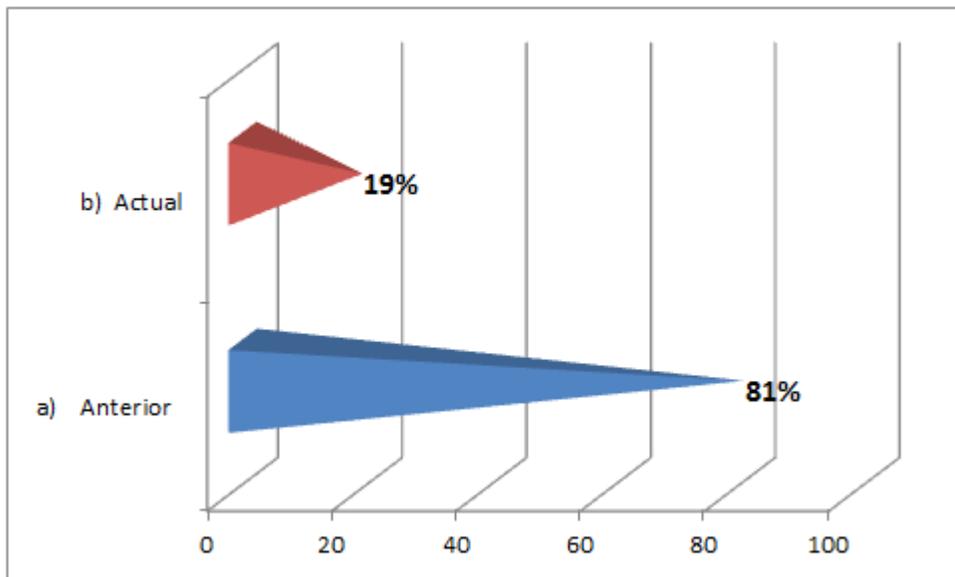


El sentido de pertenencia se va construyendo día a día en los empleados de una empresa y cuando se logra, los empleados dan lo mejor de su trabajo a esta empresa. En la encuesta que se realizó en “Comercial Ruiz S.A.”, el 77 por ciento de los encuestados respondió que se sentían más empoderados de la empresa en la gerencia anterior y solo el 23 por ciento contestaron que la actual.

12. ¿En cuál de las dos etapa, Ud. Considera que en “Comercial Ruiz S.A.” los empleados gozaban de mejores beneficios?

**Objetivo:** Determinar en cuál de las etapas se gozaban de mejores beneficios.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA %
a) Anterior	46	81
b) Actual	11	19
TOTALES	57	100

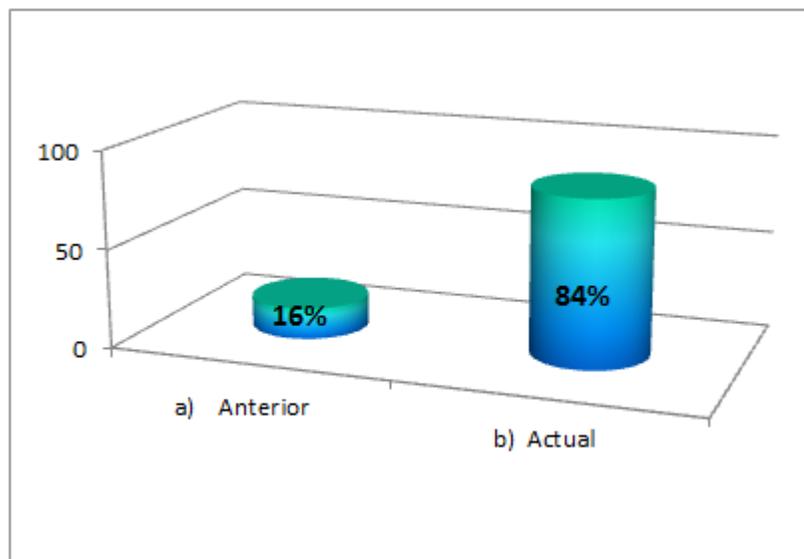


Todo empleado escoge en la empresa que quiere trabajar, lo hacen por prestigio de la misma, porque se identifican por ella o en la mayoría de los casos por los beneficios que esta les brinda. En “Comercial Ruiz S.A.”, el 81 por ciento de los empleados que fueron encuestados consideran que en la gerencia anterior los empleados gozaban de mejores beneficios y solo el 19 por ciento contestaron que en la gerencia actual.

13. Cuando considera Ud. Que había más ausentismo y rotación de personal en “Comercial Ruiz S.A.”, ¿antes o ahora?

**Objetivo:** Definir en cuál de las dos etapas había más ausentismo y rotación de personal en “Comercial Ruiz S.A.”.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA %
a) Anterior	9	16
b) Actual	48	84
TOTALES	57	100

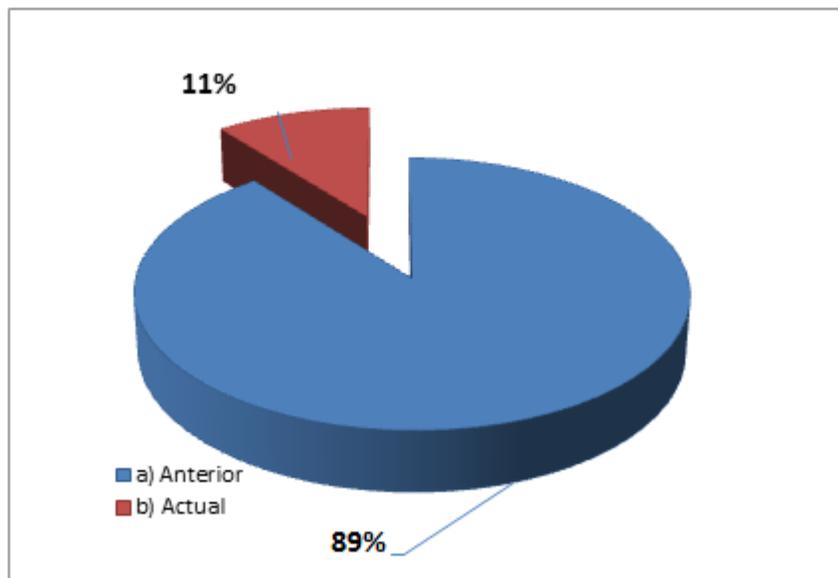


El ausentismo y la rotación de los empleados es una consecuencia de un equivocado liderazgo. En “Comercial Ruiz S.A.”, el 84 por ciento de los encuestados consideran que en la gerencia actual existe más ausentismo y rotación de los empleados y solo el 16 por ciento consideran lo contrario.

14.- Cómo evaluaría Ud. las competencias entre las dos últimas gerencias de “Comercial Ruiz S.A.”. ¿Cuál de las dos gerencias fue la mejor, la anterior o la actual?

**Objetivo: Determinar** cuál de las dos gerencias de “Comercial Ruiz S.A.” ha sido la más competente.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA %
a) Anterior	51	89
b) Actual	6	11
TOTALES	57	100

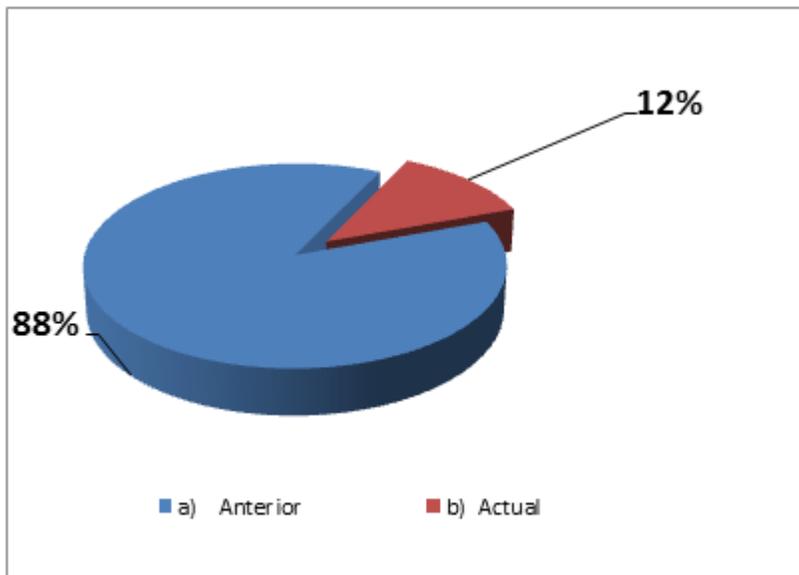


Los líderes competentes, son una de las razones del éxito de una empresa u organización. Según el 89 por ciento de los encuestados de “Comercial Ruiz S.A.” consideran la gerencia anterior como la más competente y solo el 11 por ciento consideran más competente la gerencia actual.

15.- Qué estilo de liderazgo prefiere usted, ¿El de la gerencia anterior o el de la actual?

**Objetivo:** Identificar la percepción del personal sobre el estilo de liderazgo de ambas gerencias.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA %
a) Anterior	50	88
b) Actual	7	12
TOTALES	57	100

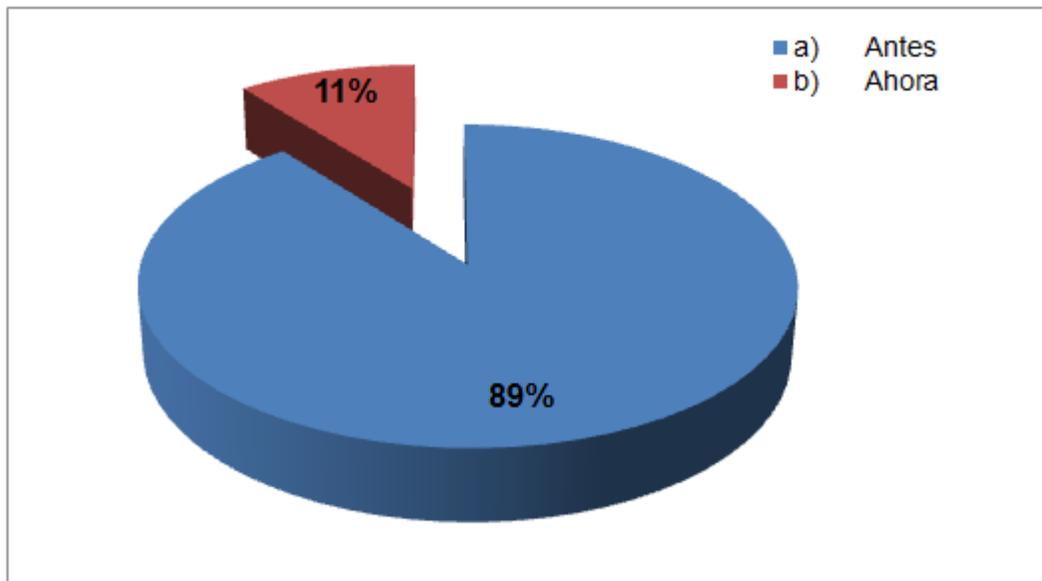


Según el 88 por ciento de los encuestados de “Comercial Ruiz S.A.”, consideran mejor el estilo de liderazgo de la gerencia anterior y sólo el 12 por ciento consideran que el estilo de la gerencia actual es la mejor.

16.- Sobre su nivel de satisfacción en “Comercial Ruiz S.A.”. ¿Cuándo fue más alto, en la gerencia anterior o en la gerencia actual?

**Objetivo:** Establecer en que gerencia había un mejor nivel de satisfacción en los empleados de “Comercial Ruiz S.A.”.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA %
a) Antes	51	89
b) Ahora	6	11
TOTALES	57	100

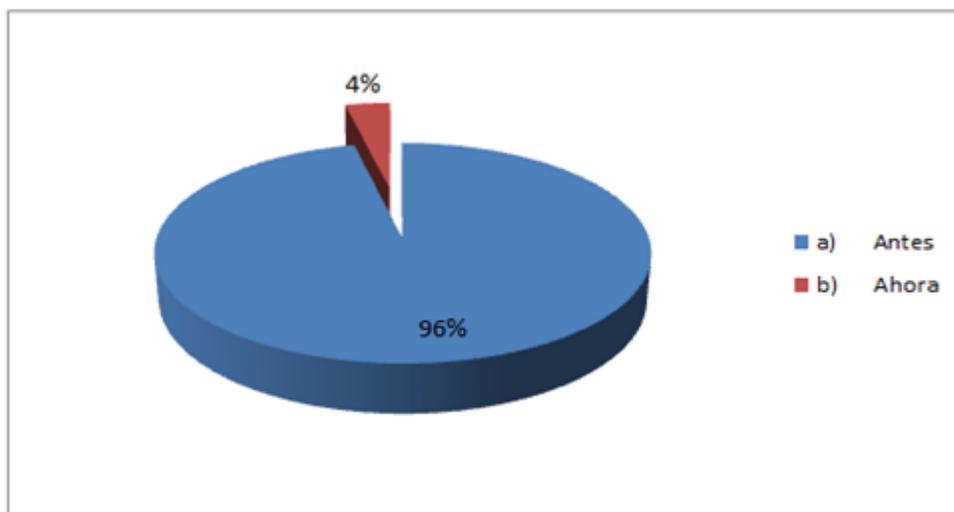


La productividad y el desempeño es una consecuencia de la satisfacción de los empleados en su centro de trabajo. En “Comercial Ruiz S.A.” no es una excepción, en la encuesta que se realizó se les preguntó sobre el tema y el 89 por ciento respondió que su nivel de satisfacción era mejor en la gerencia anterior y solo el 11 por ciento respondió que en la gerencia actual

17.- Sobre el nivel de desempeño de los empleados en “Comercial Ruiz S.A.”. ¿En cuál de las dos gerencias considera Ud. que fue más alto el desempeño de los empleados, en la gerencia anterior o en la gerencia actual?

**Objetivo:** Establecer en que gerencia había un mejor nivel de desempeño en los empleados de “Comercial Ruiz S.A.”.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA %
a) Antes	55	96
b) Ahora	2	4
TOTALES	57	100



El éxito de las empresas, es el resultado del desempeño de los empleados en el trabajo. Dentro de las respuestas de los empleados a la pregunta sobre el desempeño, un 96 por ciento de ellos considera que en la gerencia anterior, el nivel de desempeño fue mejor y el restante 4 por ciento, considera que es mejor en la gerencia actual.



## **CAPITULO VII: CONCLUSIONES.**

Este trabajo ha tenido la intención de describir el impacto que tiene una empresa familiar nicaragüense en el cambio de liderazgo y la relación directa con los resultados positivos o negativos en el funcionamiento posterior de la misma, así como la satisfacción y eficiencia del personal que ha laborado en ella, en las dos gerencias de “Comercial Ruiz S.A.”.

Para lograr lo anterior, se elaboró un cuestionario de 17 preguntas, con el fin de conocer la percepción del personal de la empresa sobre el cambio de liderazgo de una gerencia a otra, así como su satisfacción y su empoderamiento. Para este propósito, se identificaron a los trabajadores, quienes han laborado en ambas gerencias. En el Capítulo anterior, se hizo un análisis con los resultados porcentuales de los datos, los cuales fueron graficados y comentados.

En conclusión podemos decir que:

- ✓ El cambio de liderazgo en la empresa familiar nicaragüense “Comercial Ruiz S.A.”, se dio bajo un difícil contexto económico, que unido al cambio de tipo de liderazgo, y cambios en las políticas y procedimientos internos de la empresa, llevó a una gradual situación económica decreciente de la misma.
- ✓ Como consecuencia, la empresa familiar enfrentó una serie de situaciones legales que la obligaron a vender sus activos para solventar su estado económico, lo que hizo que el tamaño de la empresa disminuyera sustancialmente hasta quedar en un 10 por ciento de lo que fue antes de la sucesión.
- ✓ Basado en la información de las dos personas entrevistadas, se determinó que el liderazgo de la gerencia anterior era Transformacional, mientras que en la gerencia actual se puede definir como liderazgo Autocrático con leve inclinación al liderazgo Laissez-faire demostrando que el tipo de liderazgo, ha incidido de manera decisiva en los resultados económicos de la empresa y en el desempeño del personal en la empresa familiar nicaragüense “Comercial Ruiz S.A.”.
- ✓ Basado en las respuestas de las encuestas, se determinó que la motivación y desempeño de los empleados, se vio afectada como resultado de las medidas tomadas a partir de la transición a la gerencia actual, que implicó reducción en los beneficios laborales y económicos para ellos y para la empresa una baja en la productividad.

- ✓ El empoderamiento y orgullo que en un momento llegaron a tener los empleados en la gerencia anterior, disminuyó con el tiempo y con los cambios en las políticas internas de la nueva gerencia.
- ✓ En el estudio realizado en la empresa familiar nicaragüense “Comercial Ruiz S.A.”, se puede confirmar la hipótesis, que el cambio en el tipo de liderazgo es determinante para el éxito o fracaso en los resultados económicos de la empresa.
- ✓ La gran lección que este caso deja es, que el aspecto humano en cualquier situación, es la parte más importante de las empresas u organizaciones antes y en la actualidad, sobre todo cuando se trata de empresas familiares.

## CAPITULO VIII: REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

### 8.1. Fuentes escritas como: libros, revistas especializadas, artículos, etc.

1. Amat, Joan M. La continuidad de la empresa familiar, Segunda edicion, Gestion 2000, op. cit., p.32-84. Barcelona, 2000.
2. Andersen, Arthur & Co., (1995). 1995 American Family Business Survey. Arthur Andersen Center for Family Business, St. Charles, IL.
3. Andrade Simón. Diccionario de Economía, Tercera Edición, Editorial Andrade, 2005, Pág. 253.
4. Aronoff, C. Understanding family business survival statistics. Supply House Time, 44 (5): 34, 2001. Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring power in the business. Harvard Business Review, July-Aug, 105-114.
5. Bateman, T. y Snell, S. Administración; Una Ventaja Competitiva, Cuarta Edición, editorial McGraw Hill, México, 2005.
6. Beckhard, R., &. (1983a).Managing change in the family firm-issues and strategies. Sloan Management Review, 24, 59–65
7. Beckhard, R., & Dyer, W. (1983b). Managing continuity in the family-owned business. Organizational Dynamics, 12(1), 5–12.
8. Belausteguigoitia, R. I. Empresas familiares; Su dinámica, equilibrio y consolidación. Editorial McGraw Hill, Segunda edición, México, págs. 19, 135-137, 140 y 224, 2012.
9. Belausteguigoitia, R., Imanol. Empresas familiares. Su dinamica, equilibrio y consolidacion. McGraw-Hill, Mexico, 2004.
10. Belausteguigoitia, R. Imanol. Revista del Cntro de Invesitgacion, No 7 (27): 5-25, Mexico, 2007.
11. Belluscio, A.; Manual de Derecho de Familia, T. 1. Buenos Aires: Astrea: pag. 4, 2002.
12. Bennis, Warren. Liderazgo Transformacional, 2009.
13. Birley, S. & Godfrey A. (1999). The family and the business. Long Range Planning, 32: 598 – 608.
14. Boswell, J. The rise and decline of small firms. London: George Allen and Unwin, 1972.
15. Bower, Joseph L. “The CEO Within”, Harvard Business School Press, Boston, EEUU, 2007.

16. Bower, Joseph L. "Solving the succession crisis by growing Inside-Outside Leaders". Harvard Business Review. November, 91-96, 2007.
17. Burns, James McGregor (1978), Bass, Bernard M. (1985) Teoría del Liderazgo Transformacional
18. Cabrera, K y Martin, D.J. Factores que afectan el proceso de sucesión en la empresa. Universidad de la Rioja, España, 1258-1271, 2007.
19. Cabrera, W. Diagnóstico de los estilos de liderazgo en los gerentes de las pequeñas empresas familiares dedicadas al de la litografía en la ciudad de Guatemala. Tesis, Universidad Rafael Landívar, Guatemala, 2005.
20. Cabrera Suarez, K. Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar; Tesis Doctoral, las Palmas, Gran Canaria, 1998.
21. Cabrera Suarez, K., Saa Perez, P. y Garcia Almeida, D. "The succession process from a resource and knowledge based view of the family firm". Family Business review, 14(1): 37-46, 2001.
22. Carsrud, A. L. (1994). Meanderings of a Resurrected Psychologist, or Lessons Learned in Creating a Family Business Program. Entrepreneurship Theory and Practice, 19(1), 39-48.
23. Cepeda, Victoria y Saltos, Laura. Proyecto para jóvenes emprendedores, editorial Trébol, Quito, Ecuador: pág. 21, 2006.
24. Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 52.
25. Cruz Ernesto y Hoadley, Kenneth. Necesidad de una política oficial sobre comercialización de algodón: El caso de Nicaragua {Managua: INCAE 1975};
26. Danco, L. (1982). Beyond survival: A guide for the business owner and his family. Cleveland, OH: University Press.
27. Danco, L. (1980). Inside the family business. Cleveland, OH: University Press.
28. Davis, K. y Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo, Editorial McGraw Hill, México, 2000.
29. Deschamps, B. and Cisneros, L. las partes involucradas en la sucesión de empresas familiares: Rol, implicación, problemática. Management International/International Management/Gestión International, 18(4): 129-130, 2014.

30. Diccionario de la real Lengua Española (1986) y Diccionario de la ciencia de la conducta (1956), España.
31. Diccionario de Marketing. Edición 1999, Cultural S.A. 1999, Pág. 106.
32. Donnelley, R. G.; “La empresa familiar”. Harvard Business Review, N° 21, 1974
33. Dyer, W. Jr. Culture and Continuity in Family Firms. Family Business review 1 (1): 37-50, 1988.
34. Dyer, W. El cambio cultural en las empresas familiares: La prevención y la gestión de negocios y de la familia rustica. Editorial Jossey-Bass, San Francisco, Cal. EE.UU, 1986.
35. Dyer, W. G. y Handler, W. “Entrepreneurship and family business: Exploring the connections”. Entrepreneurship Theory and Practice. 19(1): 71-84, 1994.
36. Englehardt y Simmon. Social Capital and its impact on born transnational firms. Germany: Springer Gabler 2002.
37. Etcheverry, R.; Derecho Comercial y Económico, Parte General. Buenos Aires: Astrea, 1987.
38. Etcheverry, R. y Etcheverry, G. Mercosur. Negocios y Empresas. Buenos Aires – Madrid: Editorial Ciudad Argentina: pag. 503, 2001.
39. Flores, M, Vega, A, Ahumada, E. la sucesión en la pequeña empresa familiar de prendas de vestir en Tijuana: Capital Humano y Desarrollo. X Asamblea General de la ALAFEC, No.15, Republica Dominicana, 2008.
40. Flores Ortiz, M. and Vega López, A. “factores claves que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana”, México. Revista Internacional, Administración y Finanzas (RIAF), 7(7): 91-110, 2014.
41. Flores, M. V., Vega, A. y García, B. R. “La sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, B.C”, México. Global Conference on Business and Finance Proceeding, ISSN 1941-9589 online ISSN-1931-0285 on CD, Volume 5, Number: 1, 201, 2010.
42. Franklin Fincowsky, Enrique B. Organización de las empresas, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2003.
43. Friedman, S. (1991). Sibling relationships and intergenerational succession in family firm. Family Business Review, 4(1), 3–20.

44. Gallo, M. y García Pont, C. (1989). "La empresa familiar en la economía española". *Papeles de Economía Española*, 39:67-85.
45. Gallo, M. la sucesión en la empresa familiar. Estudios e informes 12. Barcelona, Servicios de estudios La Caixa, 1998.
46. Gallo, Miguel Ángel y Amat, Joan M. Los secretos de las empresas familiares. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales, p, 43, 2003.
47. Gantisky, J., Barach, J.A., Carson, J.A., & Doochin, B.A. 1988. Entry of the next generation: Strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26(2): 131-155.
48. García, D. La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. Cuadernos de Administración 24 (42): 295-313, 2011.
49. Goldberg, S. D., & Woolridge, B. (1993). Self-confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms. *Family Business Review*, 6(1), 55–73.
50. Gómez Betancourt, Gonzalo y López Zapata, Natalia. Empresas familiares multigeneracionales, Vol. 8, No, 2, pp. 38-49, Universidad Libre de Cali, Colombia, 2012.
51. Gómez, G., López, M. y Betancourt, J. "Estudios exploratorios de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en la empresas familiares colombianas." Cuaderno de Administración julio-diciembre, Vol. 21 Issue 3: 269-292, 2008.
52. Handler, W.C. "Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1): 37-51, 1990.
53. Handler, W. Methodological issues and considerations in studying family business. *Family Business Review* 2 (3): 257-276, 1990.
54. Hershon, S. (1975). The problems of management succession in family businesses. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
55. Iannarelli, C. (1992). The socialization of leaders: A study of gender in family business. Doctoral dissertation. University of Pittsburgh,
56. Instituto Nicaragüense de Estadísticas y Censos, (INEC), (2013) y (2014).

57. Kechichian, R.; Organización del Comercio y de la Empresa. Buenos Aires: Editorial Braga: pag. 155, 1995.
58. Kets de Vries, M. (1993). *Dysfunctional Leadership*. INSEAD, Fontainebleau France.
59. Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. *Administración Un Perspectiva Global*, 12a. Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 14.
60. Lamsberg, Ivan y Astrach, Joseph H. "Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors, Family Business" *Review Journal of the Family Firm Institute*. VII (1) 1994, Max S. Wortman, Jr.
61. Lamsberg, Ivan y Astrach, Joseph H. "Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors, Family Business" *Review Journal of the Family Firm Institute*. VII (1) 1994, Max S. Wortman, Jr.
62. Litz, R.A. "The family business: Toward definitional clarity". *Family Business Review*, 7(2): 71-81, 1995.
63. Litz, R.A. "The family business: Toward Definitional Clarity". *Proceeding of The Academy of Management*, 100-104, 1995.
64. Longenecker, J and Schden, J. Management succession in the family business. *Journal of small business management*, Vol. 16, No. 2, 1978.
65. Longenecker, J. and Shoen, J. "Management succession in the family business." *Journal Business Management*, 16(3): 1-6, 1978.
66. Lozano, Melquiadec. *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*, Universidad ICESI, 2000.
67. Lozano, M. "Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar". *Revista Pensamiento y Gestión*, No 15, 83-110, 2003.
68. Lozano, M. "Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: Un estudio de casos colombianos." *Cuadernos de Administración*, (01203592) Vol. 21, Issue, 37: 243-268, 2008.
69. Lussier, R. *Liderazgo*, editorial Thomson, México, D.F, 2005.
70. Lussier, R.N. y Sonfield M.C. "Family businesses succession planning: a seven country comparison". *Journal of a Small and Enterprise development*, 19(1): 7-19, 2012.
71. Mcfarland, L. (2002). *Liderazgo para el siglo XXI*. Editorial McGraw-Hill.

72. Mankiw, Gregory. Economía, Tercera Edición, McGraw-Hill Interamericana, España, 2004, Pág. 4.
73. Martínez Nogueira, R.; Empresas familiares. Buenos Aires: Editorial Macchi: pag.93, 1996.
74. Mascheroni, F. y Muguillo, R.; Manual de Sociedades Civiles y Comerciales, 2ª edición. Buenos Aires: Editorial Universidad: pag. 41, 2001.
75. Monterde Valenzuela, Ángeles M. El proceso de sucesión en las empresas familiares: Garantía de continuidad, legado y competitividad. Global Conference on Business and Finance proceeding, 7(1): 1000-1009, 2012.
76. Neubauner Y. L., Fred y Alden. (1999). La empresa familiar. Como dirigirla para que perdure. Ediciones DEUSTO, S.A. De Recalde, Colombia.
77. Neubauer, F. Y A. Lank (1999). La Empresa Familiar. Ediciones Deusto S.A. España.
78. Oliveira Da Silva, Reinaldo. Teorías de la Administración, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 20.
79. Porter, Michael. “La ventaja competitiva de las naciones”. Revista Incae, Vol. IV No. 2, p. 7-23, 1990.
80. Porter, M. La Ventaja Competitiva de las Naciones. Editorial Vergara, Buenos Aires, 2000.
81. Puebla, F.; PyMEs, su economía y organización. Buenos Aires: Editorial Macchi: pag. 36. 1999.
82. Revista Testimonio, Liderazgo y Autoridad, CONFERRE, Santiago, Chile, pág. 7, 2006.
83. Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Volumen II, Editorial Limusa y Grupo Noriega. México 2004.
84. Robbins Stephen y Coulter Mary. Administración, Octava Edición, Pearson Educación, 2005, Pág. 7.
85. Romero, L. (2005); “La sucesión de los negocios en familia: un reto a su supervivencia” en: <http://www.gestiopolis.com> [recuperado: 15/06/2007].
86. Rosenblatt, P. The Family in Business. Jossey Bass Publishers, et al, 1990.
87. Samuelson, Paul y Nordhaus, William. Economía, Decimoséptima Edición, McGraw Hill Interamericana de España, 2002, Pág. 4.

88. Sánchez, Hugo. *Administración y Legislación Educativa*, Universidad Salesiana. Quito, Ecuador: pág. 35, 2003.
89. Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 80–88.
90. Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1): 13-28.
91. Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
92. Sequeira Carlos, *State and Private Marketing Arrangements in the Agricultural Export Industries: The Case of Nicaragua's Coffee and Cotton* {Tesis doctoral en Administración de Empresas de la Universidad de Harvard: 1981}.
93. Sonnenfeld, J. (1987). Chief Executives as the Heroes or Villains of the Executive Process. Paper presented at the Meetings of the Academy of Management.
94. Sorenson, R. "The Contribution of Leadership Style and Practice to family and Business Success", *Family Business Review*, 13, pp.183-200, 2000, 2006.
95. Stavrou, E. T., & Winslow, E. K. (1996). Succession in entrepreneurial family business in the US, Europe and Asia: A cross-cultural comparison on offspring intentions to join and take over the business. *International Council for Small Businesses. 41 I.C.S.B. World Conferences 1996. Proceedings: Vol. 1, (pp. 253- 273)*. Stockholm: ICSB (Factores psicosociales de éxito en la sucesión intergeneracional de la empresa familiar).
96. Swogger, G. (1991). Assessing the successor generation family business. *Family Business Review*, 4(4), 397-411.
97. Szulanski, G. "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm". *Strategic Management Journal*, 17: 27-43, 1996.
98. Tagiuri, R. Davis, J.A. "Bivalent attributes of the family firms". Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts. Reprinted 1996, *Family Business Review*, IX, 1982.
99. Uhlaner, 2002; Citado en: Casillas et al. Casillas Díaz, J.C. y Vásquez, A. *La Gestión de la Empresa Familiar*, Madrid, 2005.

100. Vegas, P. (2005); "El Protocolo, un salvavidas para las empresas familiares" en: <http://www.expansionyempleo.com> [recuperado: 14/06/2007].
101. Vivas Moreno, Braulio. Guía de aproximación a la empresa familiar. Con la sucesión del empresario en el horizonte. Fundación EOI, España, 2006.
102. Ward, J and Aronoff, C. How Families affect strategies. The Small Business Forum 12: 85-90, 1994.
103. Ward, John L. How Family Values and Vision Drive Business Strategy and Continuity, Universia Business Review, Cuarto trimestre, p. 26, 2011.
104. Wayne, M., Noé, R. Administración de Recursos Humanos. Editorial Pearson, Prentice Hall, Novena edición, México, 2000.
105. Whiteside, Brown. S and Leight, T. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance. Journal of Applied psychology (81): 358-368, 1996.
106. Whiteside, M. F. and Brown, F. H. "Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking?" Family Business Review, 4(4): 383-395, 1991.
107. Wilsons, J. Como evaluar y mejorar su estilo de dirección. Ediciones Gestión, Primera edición, 2003.
108. Yan, J. and Sorenson, R. "The effect of Confucian values on succession in family business". Family Business Review. 19(3): 235-250, 2006.

## **8.2. Fuentes de consultas en sitios WEB.**

- Centremetal Lurgic Upmball. "La Empresa Familiar" 2005, <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/publica6.pdf>
- Del sitio web de la «Real Academia Española», Diccionario de la Lengua Española - Vigésima Segunda Edición, obtenido en [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=eficiencia](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=eficiencia), el 16 de enero, 2008.
- Expansión/Datosmacro.com [2017](#).
- Fecha de Publicación del Artículo: "*Definición de Eficiencia*" Enero 2008.

- **Los Recursos Humanos.com** Con información de la consultora en Liderazgo [Mind Tools \(USA\)](#), 21 febrero 2011.
- *Gestiopolis* <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>



### 8.3.2. Encuesta.

#### ENCUESTA.

Antes que nada un saludo cordial para usted y un profundo agradecimiento por su valioso e invaluable tiempo y su colaboración para llenar esta encuesta.

Este cuestionario forma parte de una investigación que tiene como finalidad conocer qué tanto los trabajadores se sienten contentos, conformes o satisfechos en su trabajo y con el tipo de liderazgo que tiene la empresa. Es anónimo y los datos que usted proporcione serán confidenciales, por lo que le pedimos que conteste con la mayor sinceridad posible todos los planteamientos.

#### I.- DATOS GENERALES

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: Hombre \_\_\_\_ Mujer \_\_\_\_\_

1.- Cuánto tiempo tiene trabajando en Comercial Ruiz?

- a) De 0 – 1 años \_\_\_\_      c) De 6 – 10 años \_\_\_\_      e) Más de 15 años \_\_\_\_  
b) De 1 – 5 años \_\_\_\_      d) De 11 – 15 años \_\_\_\_

2. ¿Qué nivel académico tiene Ud.?

- a) Primaria \_\_ b) Secundaria \_\_ c) Técnico \_\_ d) Universitario \_\_ e) Postgrado \_\_

3. Dentro del ambiente laboral, ¿se sentía mejor antes o en la actualidad?

- a) Antes \_\_\_\_\_      b) Ahora \_\_\_\_\_

4.- Las orientaciones sobre la realización de las tareas eran claras y precisas ¿antes o ahora?

- a) Antes \_\_\_\_\_      b) Ahora \_\_\_\_\_

5.- Considera usted que la comunicación era mejor ¿antes o ahora en Comercial Ruiz?

- a) Antes \_\_\_\_\_      b) Ahora \_\_\_\_\_

6.- Cuando considera Ud. Se ha valorado más la iniciativa de los empleados, ¿en la etapa anterior o en la etapa actual de Comercial Ruiz?

- a) Anterior \_\_\_\_\_      b) Actual \_\_\_\_\_

7.- Cómo considera Ud., la cooperación entre los empleados ¿en la etapa anterior o en la etapa actual de Comercial Ruiz?

## ENCUESTA.

Antes que nada un saludo cordial para usted y un profundo agradecimiento por su valioso e invaluable tiempo y su colaboración para llenar esta encuesta.

Este cuestionario forma parte de una investigación que tiene como finalidad conocer qué tanto los trabajadores se sienten contentos, conformes o satisfechos en su trabajo y con el tipo de liderazgo que tiene la empresa. Es anónimo y los datos que usted proporcione serán confidenciales, por lo que le pedimos que conteste con la mayor sinceridad posible todos los planteamientos.

### I.- DATOS GENERALES

EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: Hombre \_\_\_\_\_ Mujer \_\_\_\_\_

1.- Cuánto tiempo tiene trabajando en Comercial Ruiz?

- a) De 0 – 1 años \_\_\_\_\_ c) De 6 – 10 años \_\_\_\_\_ e) Más de 15 años \_\_\_\_\_  
b) De 1 – 5 años \_\_\_\_\_ d) De 11 – 15 años \_\_\_\_\_

2. ¿Qué nivel académico tiene Ud.?

- a) Primaria \_\_\_\_\_ b) Secundaria \_\_\_\_\_ c) Técnico \_\_\_\_\_ d) Universitario \_\_\_\_\_ e) Postgrado \_\_\_\_\_

3. Dentro del ambiente laboral, ¿se sentía mejor antes o en la actualidad?

- a) Antes \_\_\_\_\_ b) Ahora \_\_\_\_\_

4.- Las orientaciones sobre la realización de las tareas eran claras y precisas ¿antes o ahora?

- a) Antes \_\_\_\_\_ b) Ahora \_\_\_\_\_

5.- Considera usted que la comunicación era mejor ¿antes o ahora en Comercial Ruiz?

- a) Antes \_\_\_\_\_ b) Ahora \_\_\_\_\_

6.- Cuándo considera Ud. Se ha valorado más la iniciativa de los empleados, ¿en la etapa anterior o en la etapa actual de Comercial Ruiz?

- a) Anterior \_\_\_\_\_ b) Actual \_\_\_\_\_

7.- Cómo considera Ud., la cooperación entre los empleados ¿en la etapa anterior o en la etapa actual de Comercial Ruiz?

17.- Sobre el nivel de desempeño de los empleados en Comercial Ruiz. ¿En cuál de las dos gerencias considera Ud. que fue más alto el desempeño de los empleados, en la gerencia anterior o en la gerencia actual?

a) Anterior \_\_\_\_\_      b) Actual \_\_\_\_\_