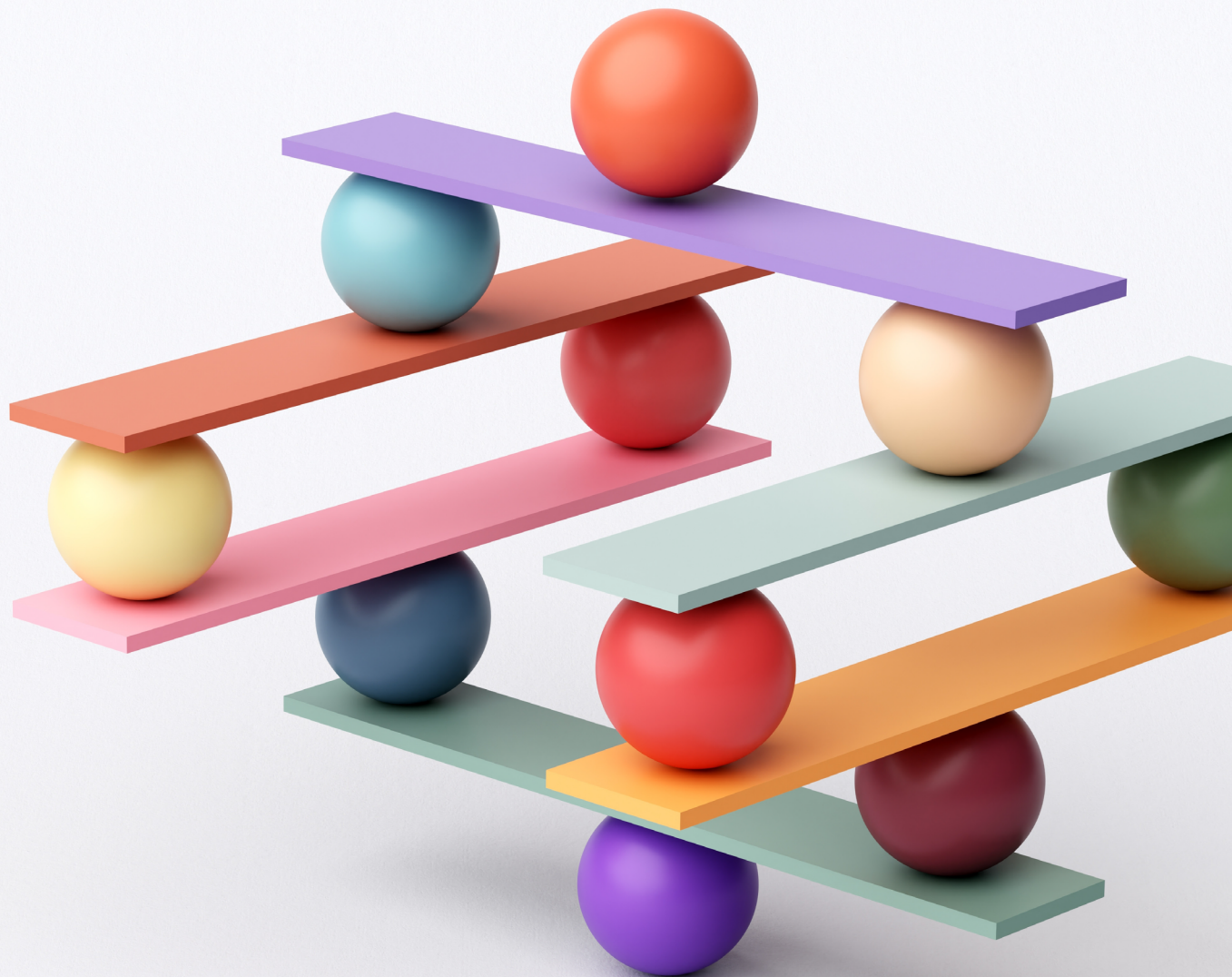


El equilibrio familiar-empresarial: claves de éxito en Ecuador



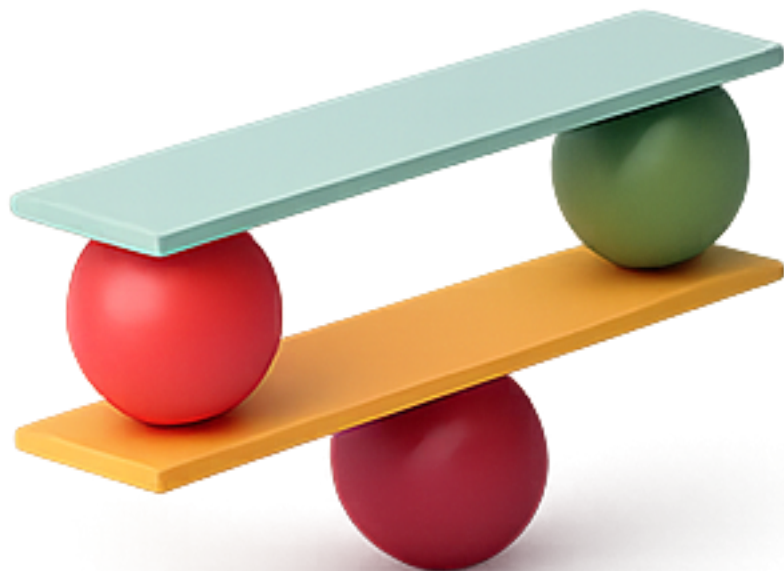
Marisela Giraldo de López, Olga Bravo Acosta, Julio Adrián Alvarado Vélez

El equilibrio familiar-empresarial: claves de éxito en Ecuador

Marisela Giraldo de López

Olga Bravo Acosta

Julio Adrián Alvarado Vélez



ISBN: 978-956-9037-41-2

© Recinatur

© De los autores

Libro revisado en sistema de doble par ciego

DOI: doi.org/10.47189/book20260704

https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2026/07/El_equilibrio_familiar_empresarial.pdf

Edición:

Luis Carlos Mussó

Coedición:

Christian Armijo

Diseño y diagramación:

Ricardo Espinoza



CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
Capítulo 1	
LA ESENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR ECUATORIANA	11
1.1 Raíces culturales y valores que definen a las empresas familiares en Ecuador	12
1.2 El papel de la mujer en la empresa familiar ecuatoriana: liderazgo y desafíos	13
1.3 Innovación y adaptación: cómo las empresas familiares ecuatorianas se reinventan	16
1.4 El impacto de la globalización en las empresas familiares ecuatorianas	17
Capítulo 2	
EL CAPITAL HUMANO COMO PILAR DE LA EMPRESA FAMILIAR	21
2.1 Creación de un ambiente de trabajo armonioso: conciliación familia-empresa	22
2.2 Desarrollo de liderazgo dentro y fuera del núcleo familiar	23
2.3 Estrategias para la motivación y el compromiso de los empleados	25
2.4 La gestión del conocimiento y la transferencia de experiencia entre generaciones	26
Capítulo 3	
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS PYMES	29
3.1 Administración de recursos humanos como proceso	30
3.2 Subsistemas de la administración de recursos humanos	30
3.3 Estructura de la cultura organizacional	37
3.4 La cultura de la empresa familiar	41
Capítulo 4	
MODELO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE DE LAS PYMES	43
4.1 Administración de recursos humanos como proceso	44
4.2 Adaptación de estándares internacionales de RSE a contextos locales	45
4.3 Diseño de políticas internas de responsabilidad social en empresas familiares	46
4.4 Integración de la RSE en la cultura organizacional y toma de decisiones	47
4.5 Evaluación y auditoría social como herramientas de gestión responsable	47



A tall stack of seven geometric wooden blocks, each with a different color and faceted design, is the central focus. The stack is composed of a light brown block at the top, followed by a yellow one, a dark grey one, a medium grey one, a light blue-grey one, a teal one, and a dark brown block at the base. The blocks are stacked on a light-colored wooden surface. In the background, a wooden shelf holds a glass and a white mug. A lamp with a white shade is visible at the top. The entire scene is bathed in a warm, orange-yellow light.

Introducción

Las empresas familiares (EF) son consideradas el modelo de organización económica más antiguo y común, que abarcan desde pequeños negocios locales hasta grandes corporaciones multinacionales, estimándose que representan más de 2/3 del total de las empresas a nivel global e inclusive algunos reportes las sitúan entre 80 y 90% (Escalante, 2023), con una contribución al PIB mundial de entre el 70% y 90%. El Global Family Business Index (GFBÍ) enlista a 500 empresas de propiedad familiar más grandes del mundo, mostrando que en conjunto generaron US\$ 8,8 billones en ventas totales anuales en el 2025. Encabezan la lista Walmart Inc., Grupo Volkswagen, Grupo Schwarz, Cargill Inc., y Ford Motor Company.

También en América Latina, las EF constituyen la principal forma de propiedad privada en diversos sectores industriales. Aunque los datos específicos sobre el impacto económico de estas empresas en Ecuador son limitados, el estudio realizado por la UESS (Espinoza et al., 2021) revela un rol significativo, ya que “representan un 40 % del valor agregado bruto (VAB) de la economía, emplean a más del 90% de la población económicamente activa (PEA) y representan el 91% del total de empresas privadas formales del país” (p. 7), siendo predominantes en sectores como la agricultura, el comercio y los servicios.

Aunque los estudiosos de la temática destacan la inexistencia de un consenso arraigado sobre el término “empresa familiar”, las características específicas fueron señaladas por Donnelly (1964) incluyendo la participación de los miembros de la familia en el negocio, su influencia en los factores clave del éxito empresarial, la composición del consejo de administración y las decisiones de sucesión. En suma, para este autor, la empresa familiar se caracteriza por la propiedad, la gestión y la influencia de una familia en las decisiones y objetivos de la empresa. Por ejemplo, una empresa puede ser considerada familiar desde su fundación si la familia posee la propiedad mayoritaria y participa activamente en su gestión.

Más adelante, autores clásicos como Chua, Chrisman, & Sharma (1999) indican que existe acuerdo sobre tres elementos esenciales del concepto: la propiedad, la empresa y la familia, siendo la sucesión intergeneracional un factor inseparable en este tipo de negocios. Por lo tanto, estas empresas se distinguen porque derivan valor tanto del éxito económico como del impacto emocional relacionado con la identidad familiar y el mantenimiento de los valores familiares a través del negocio (Cruz, Firray, & Gomez-Mejia 2011).

Al respecto, las EF deben manejar un difícil equilibrio entre la perdurabilidad del legado familiar en la cultura organizacional y la prosperidad del negocio mediante la capacidad de innovar y cambiar; es decir, la posibilidad de alargar el liderazgo del fundador y al mismo tiempo la adaptación en el clima social, tecnológico, económico y cultural de una nueva generación (Boyd, Botero, & Fediuk, 2014). Esto supone un importante reto, considerando que solo el 30% de las empresas familiares pasan a la segunda generación, y apenas el 12% a la tercera (Espinoza et al., 2021).

En cuanto a la transmisión generacional, algunas definiciones sugieren que la intención de transferir el negocio a la siguiente generación es un factor importante. Sin embargo, no existe un consenso absoluto sobre cuántas generaciones deben estar involucradas para que una empresa se considere familiar. Así, Donnelly (1964) define una empresa familiar como aquella en la que existe una estrecha identificación de la empresa con al menos dos generaciones de una familia, y donde este vínculo influye en las políticas de la empresa y en los intereses y objetivos de la familia. Mientras que, Ward (2011), la define como aquella donde la mayoría de los derechos de decisión son propiedad de la familia, con la intención de que el negocio continúe en manos de las siguientes generaciones.

Por su parte, Astrachan & Shanker (2003) clasifican este tipo de empresas en función del grado de involucramiento familiar: desde negocios con un control mínimo por parte de la familia hasta aquellos en los que varias generaciones participan en la gestión. Inclusive, Camino-Mogro y Bermúdez (2018), construyeron una metodología que permite diferenciar a las empresas familiares de las no familiares, según su estructura de propiedad, adicionando un índice que determina el grado de poder que posee la familia sobre la empresa.

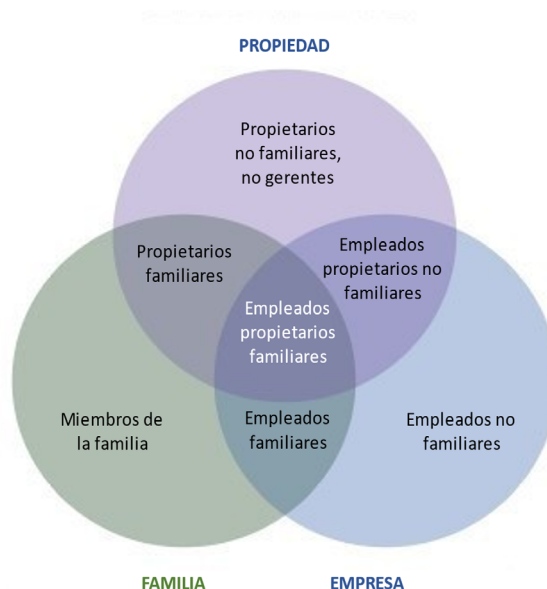
En tal sentido, uno de los modelos más utilizados para analizar este equilibrio familiar - empresarial es el propuesto por Tagiuri y Davis (1982), llamado el modelo de los tres círculos (figura 1) al plantear que las EF se componen de tres sistemas interrelacionados:

- *Familia:* Incluye a todos los miembros de la familia, independientemente de su participación en la empresa.
- *Propiedad:* Comprende a los individuos que poseen acciones o participaciones en la empresa, sean o no miembros de la familia.
- *Empresa:* Engloba a las personas que trabajan en la empresa, ya sean familiares o empleados externos.

La intersección de estos círculos genera siete sectores que representan las diferentes combinaciones de roles que pueden existir en una empresa familiar, mostrando las complejidades y los posibles conflictos de intereses que pueden surgir al superponerse tales roles.



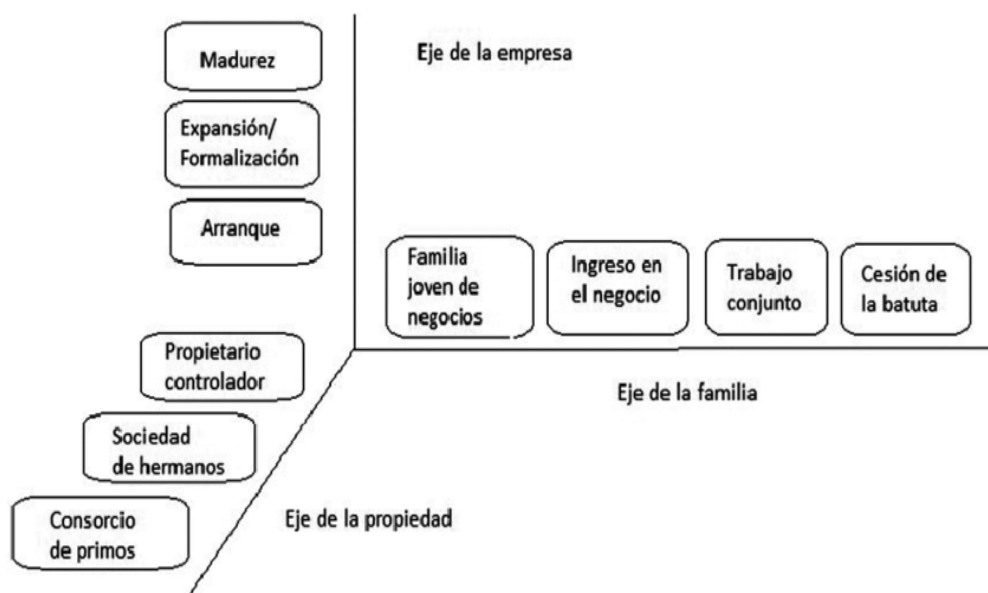
Figura 1. Modelo de los tres círculos



Fuente: Elaboración propia con base en Tagiuri y Davis (1982)

Con base en el modelo anterior, Gersick et al. (1997), introducen una dimensión evolutiva, concibiendo un espacio tridimensional conformado por el eje de la familia, el eje de la propiedad y el eje de la empresa (figura 2). El Arranque de la empresa es motorizada por el Propietario fundador, quien es parte de una Familia joven de negocios, que se encuentra en las primeras fases de involucramiento en la empresa. A medida que transcurre el tiempo, los diferentes ejes evolucionan hacia distintas etapas que influyen en la estructura y funcionamiento de la organización, es decir, la empresa transitaría por ellas siguiendo básicamente una pauta temporal, enfrentándose a retos diferentes.

Figura 2. Modelo evolutivo tridimensional



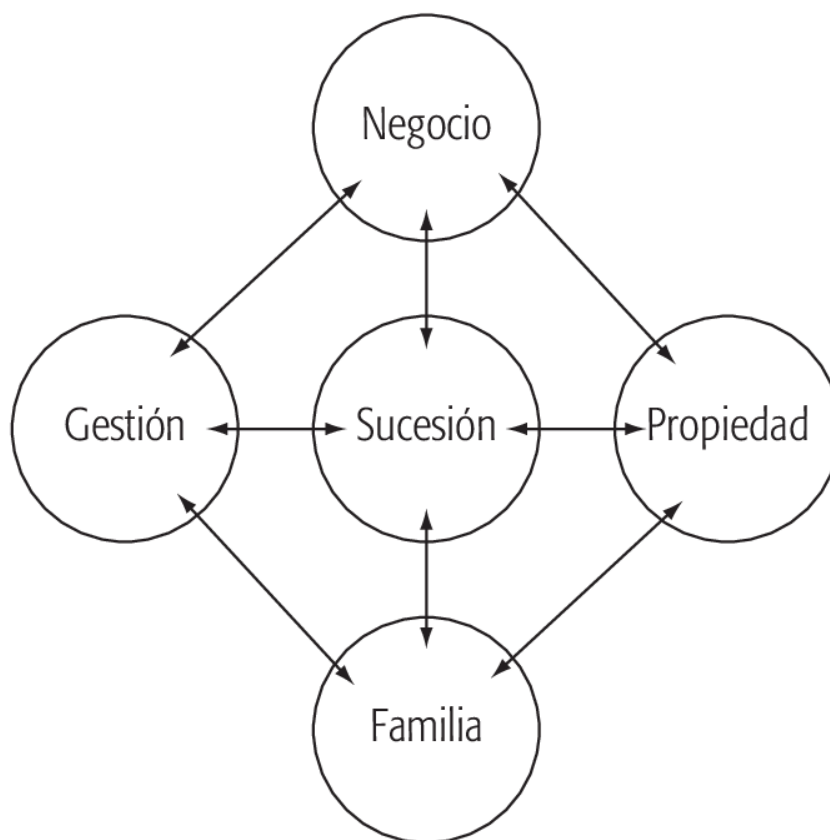
Fuente: Gersick et al. (1997)

Avanzando en la comprensión de la complejidad asociada a la empresa familiar, Amat (2004) propuso el modelo de los cinco círculos (figura 3) conformados por los cinco tipos de problemas a considerar en estas organizaciones. El modelo sigue conservando los subsistemas de Familia y Propiedad, pero el subsistema Empresa se divide en dos vertientes



que son identificadas como Negocio (nociones estratégicas y competitivas relativas al mercado) y la Gestión (fracción organizativa como tal de la empresa); además, el modelo cuenta con la Sucesión como factor esencial y novedoso.

Figura 3. Modelo de los cinco círculos



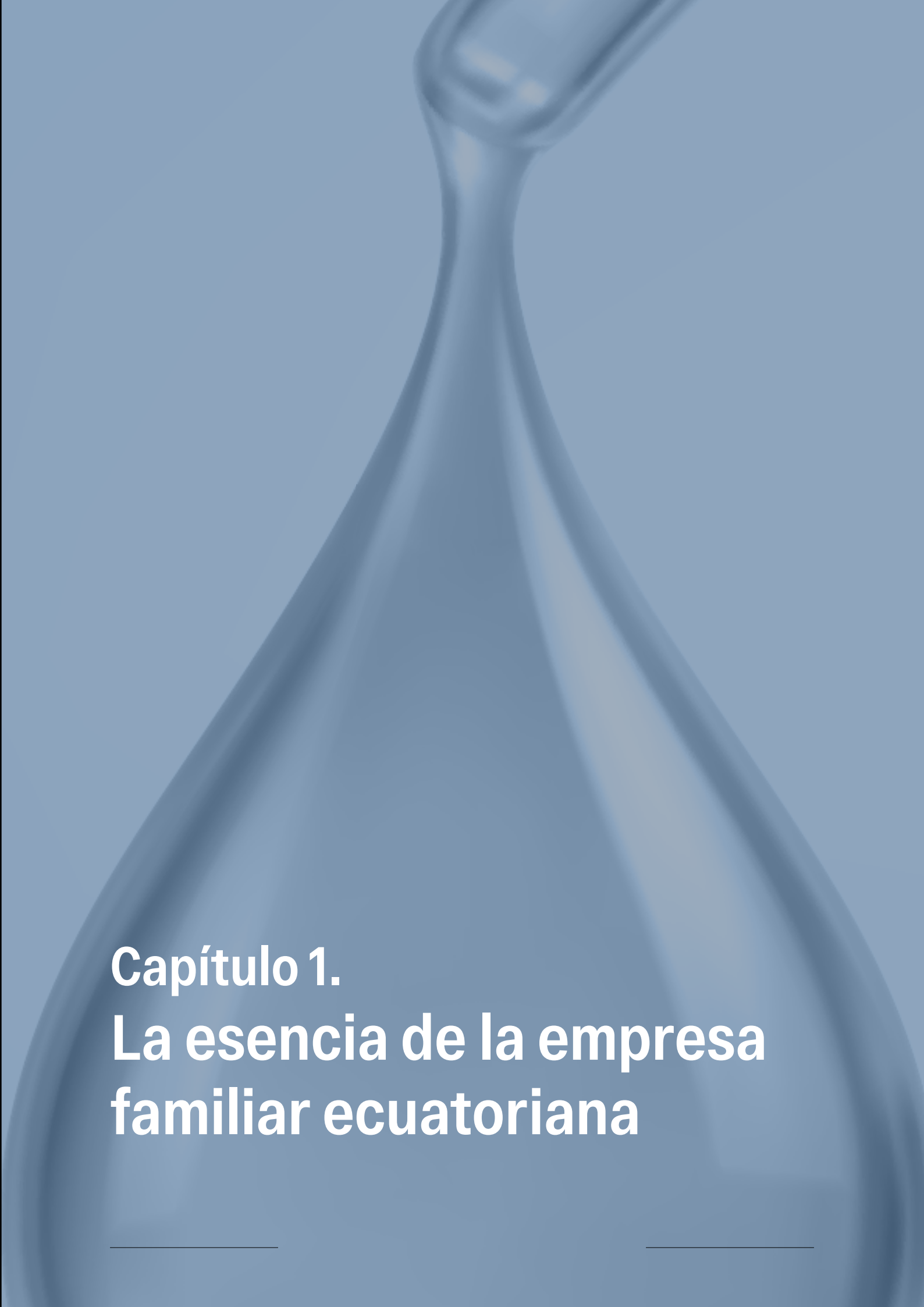
Fuente: Amat (2004).

Según Brito (2012), a estas perspectivas se añade una concepción desde la indivisibilidad y multifactorialidad, donde el constructo “empresa familiar” es considerado como un sistema en sí mismo, conformado por un conjunto complejo de elementos entrelazados e interconectados dinámicamente: grupo de individuos (tanto familiares como no familiares), gobierno, recursos y procesos.

Con base en esta breve exposición, el presente libro tiene el propósito de explorar cómo se ha manejado en Ecuador la complejidad del equilibrio familiar – empresarial, como clave del éxito de este tipo de empresas, mediante una visión integral que permita la identificación de estrategias adecuadas para asegurar la continuidad y éxito de la organización a lo largo del tiempo.

El libro está dirigido a la comunidad académica, empresarios familiares y futuros emprendedores en este tipo de negocios, por lo cual se encuentra estructurado en los siguientes capítulos: “La esencia de la empresa familiar ecuatoriana”, que aborda sus raíces culturales, el papel de la mujer y los esfuerzos de adaptación e innovación para la competitividad en mercados globales; “El Capital humano como pilar de la empresa familiar”, que trata los factores del ambiente laboral, liderazgo y estrategias para mejorar la motivación y la gestión de los empleados; “Aspectos legales claves para las pymes”, donde se discuten.....; y, finalmente, “Visión de futuro y sostenibilidad”, donde se detallan diversos elementos que confluyen en la durabilidad de las empresas familiares, tales como, responsabilidad social y ambiental, gestión en la era digital, marca, reputación y preservación del legado familiar.





Capítulo 1.

La esencia de la empresa familiar ecuatoriana

Actualmente las empresas familiares representan una parte significativa del tejido empresarial del país, aportando aproximadamente el 40% del VAB y generando el 90% de los empleos. De acuerdo con Espinoza et al. (2021), los mayores aportes de las EF a la producción total en la economía se dan en los sectores de comercio, manufactura, recursos naturales, construcción y transporte; además, el 94,9% de estas empresas son mipymes y 5,1% son grandes.

De acuerdo con Goncalves (2024), la EF constituye una institución con un alcance central en la economía ecuatoriana que nace con el propósito de crear nuevos puestos de trabajo y generar patrimonio; no obstante, el índice de empresas que triunfan en los procesos de sucesión a la segunda y tercera generación es bajo, enfatizando la dificultad que tienen estos negocios para superar la transición generacional.

La presencia de empresas familiares en Ecuador se remonta a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, período en el cual familias emprendedoras comenzaron a establecer negocios. En la tabla 1, se muestran algunos ejemplos de grandes empresas familiares, notables por la relevancia económica, el tiempo de permanencia y la diversidad de sectores donde desempeñan sus actividades.

Estas empresas, según Camino-Mogro y Bermúdez (2018), “destacan por su capacidad de mantener el éxito empresarial a largo plazo ya que han superado los problemas de sucesión, rivalidad y falta de profesionalización” (p.47). Por ejemplo, el Banco Pichincha, hoy es el banco más grande del país, expandido internacionalmente a países como Colombia, Perú y España. Industria Lojana de Especerías (ILE), es líder en la producción de especerías y condimentos, manteniendo una amplia gama de productos que forman parte de la gastronomía nacional. Corporación El Rosado, que inició con una pastelería y evolucionó hasta convertirse en una de las cadenas de supermercados más grandes del país, conocida por “Mi Comisariato”. Similarmente, Corporación Favorita, inició como una tienda de abarrotes y evolucionó hasta convertirse en una de las cadenas de supermercados más grandes del país.

Tabla 1. Grandes empresas ecuatorianas de propiedad familiar

Nombre de la empresa	Año de fundación	Familia propietaria	Sector de actividad	¿Está activa?
La Universal	1889	Barquerizo	Confitería	Sí, desde 2005 fue vendida
Filanbanco	1908	Isaías	Banca y finanzas	No (cerrado en 2001)
Banco Pichincha	1908	Egas	Banca y finanzas	Sí
Tesalia Springs	1921	Fernández-Salvador	Bebidas	Sí
Grupo Noboa	1934	Noboa	Agroindustria, comercio e industria	Sí
La Fabril	1936	Eljuri	Producción de aceites y alimentos	Sí
Industrias Ales	1943	Cucalón	Productos de limpieza y alimentos	Sí
Almacenes Juan Eljuri	1950	El Juri	Retail/Comercio	Sí
Corporación Favorita	1952	Wright	Retail y supermercados	Sí
Corporación El Rosado	1954	Czarninski	Agroindustrial y Comercial	Sí
Pronaca	1957	Bakker	Agroindustria y alimentos	Sí
Ecuatoriana de Aviación	1957	Olsen	Transporte aéreo	No (cerrada en 2006)
Tía	1960	Steuer	Retail y supermercados	Sí
Constructora Hidalgo e Hidalgo	1969	Hidalgo	Construcción	Sí
Industria Lojana de Especerías ILE	1972	Godoy	Alimentación y procesamiento	Sí
Reybanpak (Rey Bano del Pacífico)	1977	Wong	Agroindustria	Sí
Difare	1984	Salvador	Farmacéutica	Sí

Fuente: Páginas web de las empresas

1.1. Raíces culturales y valores que definen a las empresas familiares en Ecuador

Uno de los focos de la literatura científica ha sido analizar la cultura como un factor diferenciador de las empresas familiares de las no familiares, que explica cómo se comportan y cómo obtienen resultados. En particular, el concepto de cultura organizacional, desarrollado a finales de la década de 1970 con Pettigrew (1979), quien la describe como “el



sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados, operando para un grupo determinado en un tiempo dado" (p.574).

En el caso de la empresa familiar, la revisión teórica efectuada por Esparza, García y Duréndez (2010), enfatiza que su cultura organizacional es "el producto de las creencias, valores, expresiones, acuerdos arraigados, historia y relaciones sociales" que se comparten tanto en la familia como en la empresa (p.14), "un recurso intangible que puede generar una ventaja competitiva", donde influyen "factores contingentes como el tamaño, la edad, la sucesión generacional y el tipo de empresa" y que, junto con los valores transmitidos por el propietario, es fundamental "para que se mantenga competitivamente en su respectivo mercado" (p.19).

Las empresas familiares ecuatorianas suelen estar profundamente arraigadas en tradiciones, valores y prácticas locales que condicionan su funcionamiento y continuidad. Así lo evidencia la encuesta del Global Family Business Survey, en su novena edición del año 2018, donde participó Ecuador por primera vez a través de 60 empresas, representativas de los principales negocios familiares del país. El informe analiza el papel de estas empresas en el país, abordando los siguientes temas clave (PwC Ecuador, 2018):

- **Participación familiar:** El 93% de los líderes de empresas familiares considera prioritario preparar a la próxima generación para asumir roles de liderazgo. Sin embargo, solo el 33% de estas empresas cuenta con un plan de sucesión documentado, lo que puede generar incertidumbre sobre la continuidad del negocio.
- **Plan de sucesión:** La falta de planificación formal representa un desafío importante. Muchas empresas confían en la transmisión de liderazgo de manera informal, lo que aumenta el riesgo de conflictos familiares y falta de dirección estratégica a largo plazo.
- **Valores y propósito:** Las empresas familiares ecuatorianas se distinguen por su compromiso con valores sólidos, que incluyen la responsabilidad social y la visión de largo plazo. Los valores familiares son establecidos por los dueños de las empresas, así como por los responsables de su administración. Un 82% de ellas reconoce la importancia de la innovación y la digitalización como parte de su propósito para mantenerse competitivas.
- **Impacto y legado:** El 67% de las empresas reconoce la importancia de la gestión de la información y la protección de datos. Además, hay una creciente preocupación por establecer estructuras de gobierno corporativo y protocolos familiares para gestionar mejor los conflictos y garantizar la continuidad del legado empresarial.
- **Igualdad de género:** Si bien las empresas familiares han avanzado en la inclusión de mujeres en puestos de liderazgo, aún existen barreras culturales que limitan su acceso a los niveles más altos de toma de decisiones. Para el año 2018, el promedio de participación femenina en los Directorios de las empresas era del 29%, mientras que 34% participaba en el equipo gerencial. Solo un pequeño porcentaje de las empresas tiene políticas activas para fomentar la equidad de género en la alta dirección, aunque hay un reconocimiento de que la diversidad en el liderazgo fortalece la toma de decisiones y la sostenibilidad del negocio.

En suma, los resultados del informe PwC Ecuador (2018), muestran que las empresas familiares en Ecuador enfrentan desafíos relacionados con la sucesión generacional, la adaptación a la transformación digital y la igualdad de género. Aunque sus valores y propósito les otorgan estabilidad y diferenciación en el mercado, es crucial que implementen estrategias estructuradas para garantizar su continuidad y competitividad a largo plazo.

De manera similar, Ortiz et al. (2019), señalan que la cultura organizacional de las empresas familiares ecuatorianas refleja elementos socioeconómicos que destacan la importancia de la sucesión y la cohesión familiar para el desarrollo económico, subrayando que la falta de planificación adecuada en la sucesión puede afectar negativamente su crecimiento, ya que apenas 9,4% cuenta con un plan de sucesión formal (Espinoza et al., 2021). Con respecto a la cohesión familiar, de acuerdo con Espinoza et al. (2021), la percepción de los empresarios es que los factores favorables de ser una empresa familiar incluyen la confianza entre los miembros de la familia, la autonomía en la toma de decisiones y la facilidad de llegar a acuerdos.

Más recientemente, Goncalves (2024) señala que las EF en Ecuador se caracterizan por un fuerte arraigo cultural, reflejando sólidos lazos familiares y tradiciones que influyen en su gestión y toma de decisiones. Los valores compartidos entre generaciones contribuyen a la cohesión y estabilidad a largo plazo; por lo tanto, para perdurar estas empresas requieren desarrollar un liderazgo dentro de la familia como aspecto distintivo, fundamentado en un compromiso a largo plazo, que mantenga el legado familiar y asegure la continuidad generacional.

1.2. El papel de la mujer en la empresa familiar ecuatoriana: liderazgo y desafíos

El efecto del género en las empresas familiares ha sido uno de los temas más recurrentes en la literatura especializada. Uno de los autores pioneros, específicamente en el contexto de la sucesión generacional, fue Dumas (1990), evidenciando que los fundadores de este tipo de empresas tenían más probabilidades de ver a sus hijos como sucesores y que los casos donde las hijas fueron identificadas como sucesoras tendían a limitarse a aquellos generados por una crisis en la familia o negocio. Más adelante, Dumas et al. (1995) examinaron la sucesión en las EF agroindustriales canadienses,



encontrando que las mujeres no fueron vistas (ni se vieron a sí mismas) como sucesoras naturales y, por lo tanto, tuvieron que esforzarse más para establecer su identidad como tales. Ello implicaría que varones y hembras tienen diferentes experiencias de socialización en relación con su ingreso a la empresa familiar y a la futura sucesión.

Las investigaciones posteriores llegaron a establecer al género como un factor en la sucesión y, por consiguiente, en la dirección de las empresas familiares, entre otras razones, debido a que: se refleja en la calidad de la relación entre el fundador y el sucesor afectando la naturaleza de la transferencia de conocimiento tácito (Cabrera, De Saa & García, 2001); existen diferencias en la formación y en los patrones de socialización entre hijos e hijas (Martin, 2001); existen diferencias de género en la transferencia de conocimiento tácito en la sucesión y en la confianza empresarial (Henry, Erwee & Kong 2013); finalmente, el género ha sido uno de los recursos tradicionalmente utilizados en la planificación de la sucesión, cuyo resultado solía ser la exclusión de las mujeres a menos que no hubiera otros miembros de la familia que pudieran ser sucesores potenciales (Aldámiz, Idígoras & Vicente (2017).

Al respecto, Cabanilla (2019), en su estudio cualitativo multicaso sobre la gran empresa familiar ecuatoriana, resume el efecto del género en el proceso de sucesión, sobre tres aspectos esenciales (figura 4): la construcción social del género acerca del comportamiento que se espera de hombres y mujeres, la transmisión del conocimiento tácito y, el desarrollo de la confianza del fundador hacia el sucesor(a).

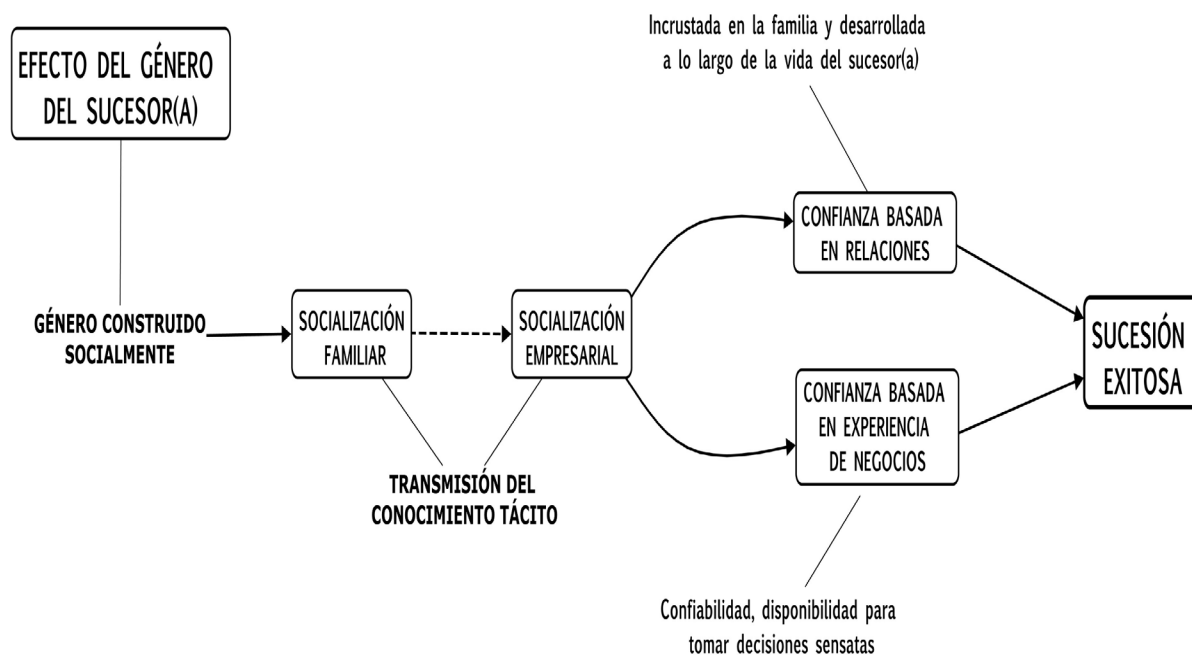
... aunque haya un alto nivel de confianza hacia la hija, desarrollada en las relaciones familiares, esa confianza no se estructura alrededor de la confiabilidad empresarial, ya que el padre no reconoce sus competencias al no haberla empujado a aprender, tomar decisiones de negocios y asumir riesgos; limitando sus posibilidades de que sea elegida como sucesora (p.92).

De acuerdo con el estudio, las experiencias de socialización familiar con respecto a su ingreso a la empresa y a la sucesión, son diferentes para hijos e hijas y se extienden o incluyen en el proceso de socialización empresarial. Por lo tanto, explica Cabanilla (2019):

En los casos estudiados, Cabanilla (2019), evidenció tres campos que fundamentan el efecto del

género en el proceso de sucesión: la figura del predecesor-fundador, quien posee un conjunto de rasgos personales y empresariales, representando un símbolo de unión familiar; el compromiso del sucesor(a), su fuerza de motivación basada en componentes emocionales y normativos; y, el grupo familiar. Las hijas mostraron diferentes visiones de la empresa y del papel que pueden desempeñar dentro de ella, pero solo aquellas proactivas o evolutivas y preparadas por el predecesor fueron elegidas como sucesoras o se encuentran desempeñando cargos de dirección en la empresa.

Figura 4. Efecto del género en el desarrollo de la confianza entre fundador-sucesor(a)



Fuente: Cabanilla (2019)



La figura del predecesor fundador ejerce un peso que repercute en el compromiso y preparación de los sucesores para tomar las riendas del negocio. Este compromiso es principalmente normativo (sentido de obligación, cumplimiento de expectativas de la familia/empresa) y emocional (identificación con los objetivos de la empresa, sentido de pertenencia al negocio), lo cual se imbrica con la preparación del sucesor bajo la guía del predecesor, etapa donde se forja la confiabilidad empresarial, antesala para su designación efectiva durante el traspaso generacional (Cabanilla y Bravo, 2020).

Como ha sido establecido, tradicionalmente las mujeres tienden a ser desplazadas como sucesoras / directoras en las empresas familiares, siendo usualmente relegadas a desempeñar funciones de apoyo, centradas en la gestión del hogar y el bienestar familiar. No obstante, en las últimas décadas, muchas han asumido roles directivos, contribuyendo con estilos de liderazgo inclusivos y habilidades para gestionar dinámicas familiares complejas, fortaleciendo la resiliencia de la empresa.

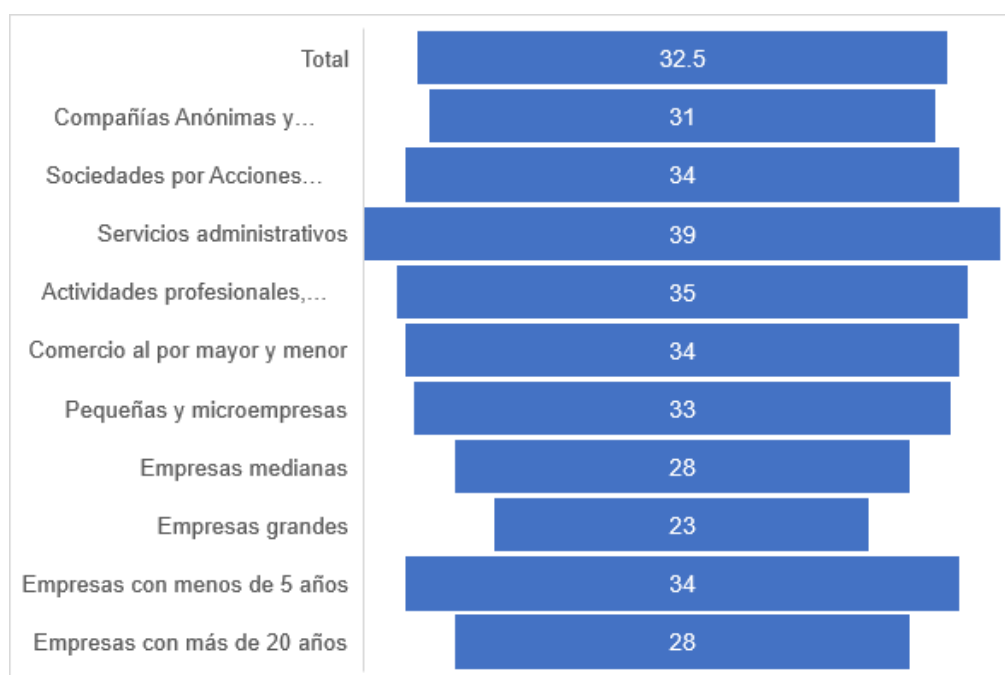
A pesar de los abundantes estudios que comparan el rendimiento de las pymes dirigidas por hombres y mujeres, indicando que las empresas lideradas por éstas tienen tasas de crecimiento más lentas y menores ganancias, no está claro si los estilos de liderazgo de ambos sexos explican esas diferencias; pero, recientes investigaciones sugieren que las mujeres podrían tener ventajas en las empresas familiares (Strategic Management Society, 2023).

En tal sentido, el estudio empírico de Hernández-Linares et al. (2023), integra la teoría del aprendizaje social con la teoría de la congruencia de roles de género para proponer que las empresas familiares se benefician más del liderazgo femenino que las no familiares, debido a la congruencia de los valores comunitarios femeninos con los de una empresa familiar.

En efecto, Hernández-Linares et al. (2023) encontraron que, en las pymes españolas, si bien las dimensiones de la orientación al aprendizaje están relacionadas positivamente con la orientación emprendedora (asunción de riesgos, innovación, proactividad, competitividad y autonomía), existen diferencias significativas en función del género del director general y de si la pyme es familiar o no familiar. Las diferencias más grandes se encontraron entre las pymes lideradas por mujeres, donde la orientación emprendedora de las pymes familiares se benefició significativamente más del compromiso de la empresa con el aprendizaje y la mentalidad abierta para apoyar el emprendimiento, como parte de la cultura empresarial. Esto sugiere que las empresas familiares tienden a centrarse en la inclusión y la colaboración entre las partes interesadas internas, y que su énfasis en la familia y la comunidad es congruente con el liderazgo femenino en cuanto a la construcción de relaciones y la difusión de valores.

En Ecuador, el portal de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2025) presenta un análisis basado en sus registros, que refleja un avance en el acceso de las mujeres a roles de liderazgo en el sector empresarial (figura 5). Estos datos son extrapolables a las empresas familiares, teniendo en cuenta que constituyen el 91% del total de empresas privadas formales del país.

Figura 5: % de Mujeres en cargos de alta dirección



Fuente: Elaboración propia con base en Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2025).

El estudio revela que, para el total de empresas ecuatorianas, el 32,5 % de los cargos en gerencias generales están ocupados por mujeres, frente a 67,5% ocupados por hombres. Destaca que la participación cae notablemente cuando se toma en cuenta el tamaño de las empresas o su permanencia en el tiempo. Así, la participación de la mujer en los principales cargos gerenciales desciende desde 33% en las pequeñas empresas a 23% en las grandes y, desde 34% en empresas con menos de 5 años a 28% en empresas con más de 20 años.

Estos datos son congruentes con el estudio del Global Entrepreneurship Monitor, GEM, al reportar que el 33,4 % de las mujeres ecuatorianas de 18 a 64 años están involucradas en actividades emprendedoras, frente al 31,8% de la población masculina, colocando a Ecuador como líder en emprendimiento femenino a nivel mundial (Lasio et al., 2024). Sin embargo, el estudio también muestra una notable brecha entre ambos sexos cuando se trata de empresas establecidas en comparación con aquellas que se encuentran en sus etapas iniciales, sugiriendo que las emprendedoras enfrentan grandes desafíos, es decir, existen barreras que les dificulta consolidar y hacer crecer sus negocios a largo plazo.

Particularmente, las mujeres enfrentan obstáculos como el acceso limitado a financiamiento y redes de apoyo empresarial, así como, la necesidad de políticas públicas más inclusivas. A esto se añade el hecho de que el emprendimiento por necesidad es la principal motivación para dar el primer paso, en comparación con los países de ingresos altos, donde existen más oportunidades para productos y servicios innovadores (Lasio et al., 2024).

1.3. Innovación y adaptación: cómo las empresas familiares ecuatorianas se reinventan

De acuerdo con Obediente (2024), la innovación y la tecnología deben formar parte de la cultura empresarial de los negocios familiares, y deben ser consideradas como un valor estratégico, que facilita la adaptación y les ayuda a sostenerse en un entorno cambiante, a responder proactivamente a los desafíos del mercado.

Sostiene la autora que las empresas familiares que adopten y tomen ventajas de las tecnologías emergentes - inteligencia artificial (IA), Big Data, automatización, Internet de las Cosas (IoT) - estarán mejor posicionadas para enfrentar los retos del mercado y el entorno cambiante en el que se mueve el mundo actual.

En tal sentido, la investigación de Ortiz et al. (2019), que realiza un análisis cuantitativo sobre las empresas familiares en Ecuador, encontró la existencia de considerables brechas de productividad entre las empresas más pequeñas y las grandes, junto con ciclos de vida muy cortos para las primeras "debido a que no están preparadas para los cambios que se requieren hacer en función de las necesidades del mercado" (p.172). También influye la resistencia al cambio y el limitado conocimiento de los procesos que ocasiona un pobre rendimiento.

No es suficiente preservar el legado y la riqueza de las generaciones anteriores sino ser catalizadores del cambio, diversificarse, reinventarse. Por ello, las grandes empresas y pymes familiares de Ecuador se esfuerzan en mejorar su capacidad de innovación y adaptación frente a los desafíos del mercado local e internacional para mantenerse competitivas. Se pueden mencionar algunos aspectos clave.

En primer lugar, se encuentra la adopción de tecnología (Ortiz et al., 2019; Granda et al., 2021). Las empresas ecuatorianas han comenzado a invertir en transformación digital, incorporando tecnologías como sistemas ERP, plataformas de e-commerce, herramientas de gestión empresarial y redes sociales para ampliar su presencia y mejorar la eficiencia. Por ejemplo, la Corporación El Rosado (familia Czarninski) ha modernizado sus cadenas de supermercados incorporando servicios en línea y autoservicio, mejorando la experiencia del cliente y optimizando procesos internos. El Grupo Eljuri ha implementado plataformas digitales para la venta y promoción de productos, adaptándose a las nuevas tendencias de consumo y fortaleciendo su presencia en el mercado.

La profesionalización de la gestión es otro de los puntos clave para la innovación y adaptación de las empresas familiares (Goncalves, 2024). Aunque el liderazgo suele ser familiar, muchas han optado por incluir profesionales externos en áreas clave como marketing, finanzas o innovación, promoviendo una gobernanza más técnica y estratégica. Es el caso de Pronaca (familia Bakker), que ha establecido un gobierno corporativo profesionalizado, incorporando expertos en áreas clave para impulsar la innovación en el sector agroindustrial. También el Grupo Eljuri ha fortalecido su estructura organizacional mediante la incorporación de profesionales externos, mejorando la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas.

Otro aspecto clave es la diversificación de productos y servicios (Ortiz et al., 2019). Se trata de ampliar las líneas de negocio o reorientar la oferta para responder a nuevas tendencias del consumidor, como el interés por lo orgánico, sostenible o saludable. Un buen ejemplo de esta estrategia lo constituye ILE (familia Godoy), que ha ampliado su línea de productos, incorporando opciones naturales y amigables con el medio ambiente, para responder a las demandas de consumidores conscientes.



No puede dejarse de lado el relevo generacional como aspecto relevante para la sostenibilidad de los negocios familiares (Arias, 2021). Las nuevas generaciones que ingresan a la empresa suelen traer una visión más moderna, con formación académica internacional y apertura hacia nuevas formas de hacer negocios. Así, el Banco Pichincha (familia Egas) ha incorporado herramientas de banca digital y servicios financieros innovadores, impulsados por las nuevas generaciones que aportan una visión moderna al negocio. Mientras que, Tesalia Springs (familia Fernández-Salvador), ha experimentado una transformación hacia la sostenibilidad y la innovación, enfocándose en la defensa de los derechos medioambientales (Ruiz, 2025).

La capacidad de adaptación frente a crisis es otro elemento de la cultura empresarial que contribuye a su permanencia y competitividad. Durante la pandemia del COVID-19, muchas empresas familiares en Ecuador aceleraron la digitalización de sus operaciones y ajustaron sus modelos de negocio para operar en contextos adversos. La pandemia aceleró la capacidad de adaptación, forzando cambios rápidos en logística, canales de venta y producción (Fontanelli y Perotti, 2021; Granda et al., 2021).

Finalmente, se puede mencionar el compromiso con la sostenibilidad, como otro aspecto clave para la innovación y adaptación, observándose una tendencia creciente hacia la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad ambiental, como respuesta a la presión del mercado y la conciencia global (Granda et al., 2021). En esta dirección, destaca la empresa Reybanpac (familia Wong), por la implementación de prácticas agrícolas sostenibles y certificaciones internacionales, así como el Grupo Eljuri, por la adopción de políticas de sostenibilidad en sus operaciones, para contribuir al desarrollo sostenible y al bienestar de las comunidades donde opera.

1.4. El impacto de la globalización en las empresas familiares ecuatorianas

De acuerdo con O'Neil (2022), la mayoría de países de América Latina y el Caribe no se ha "globalizado", ni siquiera internacionalizado. La región mantiene un 45% en cuanto a la importancia del comercio internacional para sus economías, frente al 56% de la media mundial. Según la autora, un factor crucial de este problema es la falta de regionalización, es decir, de intercambio de bienes, dinero y conocimientos dentro de la propia América Latina; siendo entonces una oportunidad actual para captar el dinamismo económico y comercial que ha contribuido a impulsar la prosperidad en otros países del mundo.

Esto es especialmente importante para Ecuador, donde muchas empresas familiares se concentran en el mercado interno y en un número limitado de productos y destinos (PwC Ecuador, 2018). Factores como la cultura familiar y la desconfianza en los mercados de valores pueden influir en la decisión de las empresas familiares de no exportar (Camiño-Mogro y Bermúdez, 2018).

Como en todas partes, la globalización ha tenido un importante impacto en las empresas familiares ecuatorianas, impulsándolas a adaptarse y evolucionar para mantenerse competitivas en un entorno económico cada vez más interconectado. Algunos de los principales efectos incluyen, en primer lugar, la expansión hacia mercados internacionales, encontrándose que diversas empresas familiares han logrado ampliar su presencia más allá de las fronteras nacionales, incursionando en mercados extranjeros. Es el caso de grandes empresas como Reybanpac (productos agrícolas) y Pronaca (productos cárnicos) que se han posicionado como exportadores con base en el cumplimiento de estándares internacionales.

Como consecuencia, un segundo efecto ha sido el incremento en la participación de mercado y diversificación de las empresas, es decir, la globalización ha motivado a las empresas familiares a diversificar sus productos y servicios, mejorando la calidad y ampliando su alcance geográfico. Este proceso ha llevado a algunas a iniciar exportaciones y a fortalecer su posición en el mercado local e internacional.

Al respecto, el estudio de PwC Ecuador (2018) reveló que el 75% de las empresas familiares en Ecuador han realizado esfuerzos para mejorar sus capacidades digitales, demostrando tanto el potencial de la globalización para impulsar el crecimiento empresarial como la necesidad de adaptación y preparación para los desafíos que implica.

A nivel interno, las empresas familiares se han visto en la necesidad de adaptación organizacional, ante una dinámica global que exige adecuarse a nuevas circunstancias, incorporando tecnologías emergentes, prácticas sostenibles y estructuras organizativas más flexibles, que eviten el riesgo de quedar rezagadas en un mercado altamente competitivo.

Otro cambio interno para enfrentar los desafíos de la globalización, discutido anteriormente, es la profesionalización de la gestión, puesto que muchas empresas han optado por profesionalizar sus mandos, incorporando talento externo y adoptando prácticas de gobernanza corporativa que les permitan tomar decisiones estratégicas más informadas y eficientes.

La dinámica global también presenta retos en la sucesión generacional. La continuidad de las empresas familiares en un entorno globalizado también depende de una planificación adecuada de la sucesión generacional. En el caso de



Ecuador, como ya fue indicado, solo el 30% de estas empresas logran pasar a la segunda generación, y apenas el 12% a la tercera, lo que resalta la importancia de estrategias claras para la transferencia de liderazgo (Espinoza et al., 2021).

En resumen, la globalización ha presentado tanto oportunidades como desafíos para las empresas familiares ecuatorianas, impulsándolas a innovar, expandirse y adaptarse para asegurar su sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo.



Referencias

- Aldámiz, C., Idígoras, I., Vicente, M. (2017). Gender issues related to choosing the successor in the family business. *European Journal of Family Business*, 7(1-2), 54-64.
- Amat, J. M. (Coord.) (2004). *La sucesión en la empresa familiar*. Ediciones Deusto.
- Arias, P. (2021). *Sostenibilidad de la empresa familiar en Ecuador y su relación con el buen gobierno corporativo*. [Tesis de maestría], Universidad Andina Simón Bolívar.
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219.
- Boyd, B., Botero, I., & Fediuk, T. (2014). Incumbent Decisions about Succession Transitions in Family Firms: A Conceptual Model. *Int. J. Financial Stud.* 2, 335-358.
- Brito, C. (2012). *Contribución al conocimiento de los determinantes en la elección del sucesor en la empresa familiar dominicana*. [Tesis doctoral], Universidad de Burdeos.
- Cabanilla, M. (2019). *El género en la dirección de la empresa familiar: designación por acto voluntario o deliberado. Caso empresas familiares ecuatorianas*. [Tesis doctoral] Business administration. Université de Bordeaux. <https://theses.hal.science/tel-02301507/>
- Cabanilla, M. y Bravo, O (2020). La figura del predecesor - fundador en la generación del compromiso del sucesor: estudio multicaso de la empresa familiar ecuatoriana. En: *Gestión del conocimiento. Perspectiva multidisciplinaria*, Meriño, V., et al. (coord.), 37-50. <https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2022/10/La-figura-del-predecesor-fundador.pdf>
- Camino-Mogro, S., y Bermúdez-Barrezueta, N. (2018). Las empresas familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 2(3), 46-72.
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the family firm by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-30.
- Cruz, C., Firfiray, S. & Gomez-Mejia, L.R (2011). Socioemotional wealth and human resource management in family-controlled firms. In *Research in Personnel and Human Resource Management*; Joshi, A., Liao, H., Martocchio, J.J., Eds.; Emerald Publishing Group: Bingley, UK, 30, 159-217.
- Donnelly, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 4, 93-105.
- Dumas, C. (1990). Preparing the new CEO: managing the father-daughter succession process in family businesses. *Family Business Review*, 3(2), 169-181.
- Dumas, C., Dupuis, J. P., Richer, F., & St-Cyr, L. (1995). Factors that influence the next generation's decision to take over the family farm. *Family Business Review*, 8(2), 99-120.
- Escalante, M. (5 de mayo, 2023). Las empresas familiares representan entre el 80 y el 90% de todas las empresas en el mundo. Consorcio Mexicano de Centros de Estudios de APEC (CONMEX-CEAPEC). <https://www.conmexceapec.org/nosotros/bienvenida/>
- Esparza Aguilar, J. L., García Pérez de Lema, D., y Duréndez Gómez, A. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 13-20.
- Espinoza, C., Salinas, A., Camino-Mogro, S., y Portalanza, A. (2021). Policy Report: Empresas familiares en Ecuador. UESS. <https://www.uees.edu.ec/wp-content/uploads/2021/12/Policy-Report-Empresas-Familiares-en-Ecuador-2021.pdf>
- Fontanelli, E., y Perotti, F. (2021). Las Empresas familiares de América del Sur frente al COVID-19. KPMG. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2021/04/kpmg-las-empresas-familiares-de-america-del-sur-frente-al-covid-19.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Goncalves Do Espirito Santo, J. (2024). La empresa familiar y su importancia en Ecuador. *Crítica y Derecho: Revista Jurídica*, 5(9), 66-78.
- Granda, M., Amaya, A., Lasio, V., y Campoverde, J. (2021). Las empresas familiares de Ecuador y América Latina y su respuesta ante el Covid-19. ESPAE. <https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2022/02/ESPAE-Reporte-Covid.pdf>
- Henry, M., Erwee, R. & Kong, E. (2013) Family business succession - trust and gender issues in family and non-family succession. In: 13th Annual Conference of the European Academy of Management: Democratising Management (EURAM 2013), 26-29 June 2013, Istanbul, Turkey.
- Hernández-Linares, R., López-Fernández, M., Eddleston, K., & Kellermanns, F. (2023). Learning to be entrepreneurial: Do family firms gain more from female leadership than nonfamily firms? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 17, 971-1001.



- Martin, L. (2001). More jobs for the boys? Succession planning in SMEs. *Women in Management Review*, 16(5), 222-231.
- Lasio, V., Espinosa, M., Amaya, A., Sarango, P., y Mahauad, M. (2024). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2023/2024*. ESPOL – UTPL.
- Obediente, E. (2024). Tecnología: ¿una necesidad o un valor estratégico en la continuidad de la empresa familiar? *Revista Legado*, 11-12. <https://www.flipsnack.com/FFD8E999E8C/revista-legado-agosto-2024/full-view.html>
- O'Neil, S. (26 de julio, 2022). Por qué América Latina perdió con la globalización—y cómo puede ganar ahora. *Americas Quarterly*. https://www.americasquarterly.org/article/por-que-america-latina-perdio-con-la-globalizacion-y-como-puede-ganar-ahora/?utm_source=chatgpt.com
- Ortiz Chimbo, K., Campos Cabrera, E., Alvarado Márquez, M., & Alcívar Trejo, C. (2019). Análisis de las empresas familiares en Ecuador desde una óptica multivariante. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 25(4), 161-174.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- PwC Ecuador (2018). El efecto de los valores Ecuador. <https://www.pwc.ec/es/Encuesta-de-Empresas-Familiares-2018/Encuesta-de-Empresas-Familiares-Ecuador-2018.pdf>
- Ruiz, A. (9 de marzo, 2025). Luis Felipe Fernández-Salvador: "Para un desarrollo sostenible la naturaleza debe ser el negocio más lucrativo". *El País*. https://elpais.com/espana/madrid/2025-03-09/luis-felipe-fernandez-salvador-para-un-desarrollo-sostenible-la-naturaleza-debe-ser-el-negocio-mas-lucrativo.html?utm_source=chatgpt.com
- Strategic Management Society (2023, 20 de diciembre). Are Family Businesses Friendlier to Female Leadership? <https://www.strategicmanagement.net/publications-resources/strategic-management-explorer/are-family-businesses-friendlier-to-female-leadership/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2025, 18 de marzo). La Presencia de Mujeres en el Sector Empresarial Continúa Ganando Relevancia. <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/Noticias/Noticias.php?seccion=noticia4>
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Ward, J. L. (2011). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership. Palgrave Macmillan.





Capítulo 2. El capital humano como pilar de la empresa familiar

2.1. Creación de un ambiente de trabajo armonioso: conciliación familia-empresa

En la actualidad debido al dinámico entorno empresarial, fomentar un ambiente de trabajo armonioso es esencial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en las pequeñas y medianas empresas familiares (PYMES familiares). La conciliación entre la vida familiar y laboral surge como un factor crítico para alcanzar este objetivo, impactando positivamente el bienestar y el desempeño de los empleados y, por consiguiente, los resultados de la empresa (Urbina-Ledesma y Burgos-Burgos, 2022).

Las PYMES familiares, pilares esenciales de la economía global, se caracterizan por la convergencia de dos sistemas complejos: la familia y la empresa. Esta particularidad, si bien puede ser una fuente de ventaja competitiva, también presenta desafíos únicos en cuanto a la conciliación entre la vida familiar y laboral.

La dificultad para equilibrar las demandas del trabajo con las responsabilidades familiares puede generar un conflicto que impacta negativamente en el desempeño laboral y los resultados organizacionales. Este conflicto puede ocasionar estrés, insatisfacción y desmotivación, lo que puede incrementar el absentismo, el abandono del trabajo y disminuir la productividad.

Según Bermejo (2022), en las PYMES familiares, este conflicto puede ser aún más pronunciado debido al solapamiento de roles familiares y empresariales. Los miembros de la familia que laboran en la empresa pueden enfrentar dificultades para separar sus roles, generando tensiones y conflictos tanto en el ámbito familiar como en el laboral.

La conciliación familia-empresa se define como el conjunto de políticas, medidas y estrategias diseñadas para armonizar las demandas del trabajo con las necesidades de la vida familiar. Estas pueden incluir horarios flexibles, teletrabajo, permisos remunerados, programas de apoyo familiar, entre otras iniciativas que permitan a los empleados equilibrar sus responsabilidades laborales y personales.

Para Rebollo & Sánchez, (2024), al realizar una mediación empresarial exitosa, se encuentran algunos factores que son capaces de lograr que dicha mediación se pueda desarrollar de forma apropiada y satisfactoria para todas las partes. Dentro de ellas se destacan la comunicación intrafamiliar, cultura organizacional, confianza y la cohesión.

La comunicación familiar constituye un elemento vertebral para el éxito de los procesos de mediación en empresas familiares ya que origina un entendimiento mutuo más profundo de las perspectivas, inquietudes y requerimientos de cada parte involucrada en la situación conflictiva. Esta comprensión, incorporada a una comunicación transparente y honesta, resulta primordial para identificar soluciones que sean aceptables para todos los actores y para fomentar la colaboración en el proceso de mediación. Adicionalmente, el intercambio comunicacional contribuye a clarificar las expectativas y los objetivos de cada miembro familiar en relación con la empresa y el conflicto en cuestión, previniendo malentendidos y disputas adicionales. Definitivamente, una comunicación efectiva robustece las relaciones tanto familiares como empresariales. Cuando los miembros de la familia se comunican de manera abierta, respetuosa y colaborativa, se crea un entorno de confianza y cooperación que facilita la resolución de conflictos y promueve la armonía en la empresa familiar.

Por otra parte, la cultura organizacional y los valores familiares son componentes que despliegan una considerable influencia en el éxito de la mediación en las empresas familiares, principalmente debido a su impacto en la comunicación. La forma en que se interactúa y se comparte información dentro de la organización es primordial, de tal manera que, en aquellas donde se fomenta una comunicación diáfana, el respeto recíproco y la transparencia, se facilita la resolución de conflictos a través de la mediación. Los valores familiares, intrínsecamente ligados a la historia y tradición de la empresa, deben ser considerados en el proceso de mediación. El reconocimiento y la valorización de la trayectoria familiar fomentan la creación de vínculos entre las distintas generaciones, coadyuvando a la búsqueda de soluciones. Por otra parte, es importante comprender los intereses y objetivos particulares que confluyen en la empresa familiar para que la mediación resulte exitosa. Al atender a estos intereses y buscar soluciones que se alineen con los valores y la visión compartida de la familia propietaria, se promueve la colaboración y el compromiso con los acuerdos alcanzados. Y la confianza y la cohesión son elementos clave para el desarrollo efectivo de la mediación. Fomentar un sentimiento de pertenencia y colaboración, donde las partes puedan confiar entre sí, propicia una actitud cooperativa y un trabajo conjunto hacia la resolución de conflictos, incrementando las posibilidades de éxito en la mediación.

Para Kvelland y Nielsen, (2020), es importante la profesionalización de la gestión y la realiza como un factor que puede contribuir positivamente al éxito de la mediación. Es por ello que la profesionalización de la gestión implica la aceptación de prácticas y estándares profesionales en la toma de decisiones y la gestión empresarial.

Esta profesionalización requiere definir claramente los roles y responsabilidades dentro de la empresa familiar, lo que previene conflictos derivados de la ambigüedad y los malentendidos. Además, la implementación de procesos eficientes para la resolución de problemas agiliza el proceso de mediación, proporcionando una estructura organizada para abordar los conflictos y llegar a acuerdos. Finalmente, la profesionalización de la gestión facilita la puesta en



marcha de las soluciones acordadas y garantiza que los acuerdos se cumplan de manera adecuada y consistente, aumentando las posibilidades de éxito y la sostenibilidad de estas alternativas.

La implementación de medidas de conciliación no solo beneficia a los empleados, sino que también tiene un impacto positivo en la empresa. Al reducir el estrés y aumentar la satisfacción laboral, la conciliación puede mejorar el desempeño de los empleados, disminuir el absentismo y la rotación de personal, y aumentar la productividad. Además, las empresas que ofrecen medidas de conciliación son mejor valoradas por los empleados, lo que facilita la atracción y retención de talento.

El recurso de la mediación familiar, aplicada a las relaciones personales y profesionales de los miembros de las empresas familiares, así como a los aspectos organizacionales, emerge como una herramienta valiosa para fomentar la estabilidad y asegurar la continuidad.

En conclusión, el éxito o el fracaso de una empresa familiar, depende principalmente de la valoración que se otorgue a las personas, ya sea considerándolas como el valor primordial y el eje central de la organización, o reduciéndolas a meros recursos al servicio de ésta. Si se aspira a una conciliación efectiva entre la vida familiar y laboral, la cultura empresarial debe ser concebida como un espacio dinámico a estructurar y gestionar, priorizando a la persona como una opción cultural clave. En este sentido, se propone la creación de equipos de trabajo multidisciplinarios y autogestionados, que definan su propio proceso productivo y gocen de flexibilidad horaria, en un contexto de democracia organizativa. Esta nueva política de recursos humanos, basada en equipos de trabajo que participan en un proyecto de liderazgo compartido y se adaptan a una reorganización productiva, plantea un modelo de conciliación entre la vida familiar y laboral que, implementado siguiendo las directrices presentadas, puede alcanzar resultados exitosos. En definitiva, el éxito de este proceso de transformación radica en una concepción y actuación diferente dentro del ámbito laboral (Chiang Vega et al., 2020).

2.2. Desarrollo de liderazgo dentro y fuera del núcleo familiar

Para Izquierdo et al. (2017), establece que el liderazgo se entiende globalmente como un conjunto de habilidades que permiten a un individuo estructurar un entorno para optimizar su rendimiento. En la actualidad, los líderes demuestran una amplia gama de competencias que les facilitan la gestión eficiente de organizaciones, empresas o incluso sociedades.

Dentro de este tipo de empresas, el liderazgo puede ser, en ciertas ocasiones, ineficaz, lo que impide alcanzar los resultados esperados. En otras situaciones, las organizaciones pueden perder su rumbo y terminar en bancarrota o siendo adquiridas por empresas con mayores perspectivas de crecimiento.

En general, las microempresas familiares tienden a mostrar un estilo de liderazgo variable. A menudo, el líder carece de una formación académica formal para desempeñar sus funciones, basándose en la experiencia práctica para resolver los diversos procesos administrativos y tomar decisiones dentro de la organización.

Dentro de las empresas familiares son muchos los factores que inciden en el liderazgo por la relación familiar que existe en las mismas. Para Hermosa-Vega, (2022), esto produce que la toma de decisiones se torne complicada e incida en el incumplimiento de los objetivos estratégicos. Adicional, la mayoría de las empresas familiares se desenvuelven en estructuras jerárquicas informales en las cuales no existen políticas claras y carecen de procedimientos estandarizados lo que ocasiona una deficiencia en las actividades operativas.

Los fundadores son los principales entes que colocan inconvenientes a los procesos de cambio. Según Hermosa-Vega op. Cit, estos inconvenientes son producto de una necesidad de seguir manteniendo el poder en la empresa familiar. La falta de preparación de la siguiente generación para asumir el liderazgo se ve exacerbada por las limitaciones impuestas por la generación anterior. Sin un plan de sucesión formal, la empresa enfrenta un mayor riesgo de incertidumbre y conflictos internos, lo que puede desestabilizarla durante la transición de liderazgo.

Es por ello, que la falta de planificación y estructura en la sucesión de liderazgo tiene una incidencia negativa en la continuidad de las empresas familiares.

Para Puyol (2022), al no disponer de un plan de sucesión claro, estas empresas pueden llegar a fracasar durante la transición, y provocar una perturbación en la dirección de la empresa disminuyendo la motivación y el compromiso de los empleados.

Adicional, la primera generación prefiere un estilo de liderazgo propio del diseño mecanicista, donde predomina un liderazgo autoritario y una toma de decisiones centralizada (Chiavenato, 2020). Por otro lado, la generación que le sigue puede adoptar un enfoque menos centralizado, más abierto y participativo. Estas diferencias en los estilos de liderazgo y en la participación en la toma de decisiones pueden ocasionar ineficiencias y demoras en la implementación de las estrategias trazadas para los procesos organizacionales de las empresas familiares.



Por otra parte, se puede considerar lo establecido por Vallejos y Puentes (2020), quienes recomiendan que se incluya un consejo asesor que este integrado por personal externo, lo cual ha resultado favorable para las empresas familiares en Ecuador. Según los resultados con esos consejeros se ha logrado una gestión con mayor precisión y alcance para la toma de decisiones.

Para Gallo y Kenyon-Rouvinez (2019), es fundamental también establecer protocolos familiares y crear comités de familia, que puedan solventar problemas organizacionales. En dichos protocolos recomiendan instaurar normas y procedimientos que contribuyen a minimizar los conflictos y fortalecer la cohesión familiar. Es por ello, que tanto los protocolos como la creación de comités de familia, ha facilitado la solución de posibles conflictos que se presentan en el ámbito empresarial y familiar y ha contribuido en la mejora de la comunicación y la resolución de conflictos en las empresas familiares ecuatorianas.

En la tabla 1, se ilustra las estructuras de empresas familiares exitosas en el Ecuador (Puentes-Poyatos (2020), y Gallo y Kenyon-Rouvinez, 2019):

Tabla 1. Estructuras de Empresas Familiares Exitosas en el Ecuador

Estructura	Descripción	Impacto en la Empresa
Consejo Asesor	Inclusión de expertos externos en la toma de decisiones	Mejora en la calidad de decisiones estratégicas y reducción de conflictos internos
Protocolos Familiares	Normas y procedimientos formalizados para la gestión de la empresa y las relaciones familiares	Mayor claridad en roles y responsabilidades, reducción de conflictos y fortalecimiento de la cohesión familiar
Comités de Familia	Foros estructurados para discutir y resolver asuntos familiares y empresariales	Mejora en la comunicación y resolución de conflictos, fortalecimiento de la unidad familiar
Planes de Sucesión Formales	Planificación detallada para la transición de liderazgo	Transición ordenada del liderazgo, reducción de incertidumbre y preparación de la próxima generación

Adaptado de Vallejo-Martos y Puentes-Poyatos (2020), y Gallo y Kenyon-Rouvinez (2019).

El estudio realizado de las estructuras de las empresas familiares en Ecuador revela que la incorporación de consejos asesores conformados por expertos externos ha resultado especialmente ventajosa para dichas empresas. Estos consejeros brindan una perspectiva objetiva y aportan experiencia adicional, lo que contribuye a optimizar la calidad de las decisiones estratégicas y a mitigar los conflictos internos. De acuerdo con Vallejo-Martos y Puentes-Poyatos (2020), la presencia de asesores externos favorece la profesionalización de la gestión y amplía la diversidad de enfoques en la toma de decisiones.

Asimismo, la implementación de protocolos familiares, que definen normas y procedimientos claros para la gestión empresarial y las relaciones entre los miembros de la familia, ha demostrado ser una estrategia eficaz. Gallo y Kenyon-Rouvinez (2019) destacan que estos protocolos facilitan la claridad en la asignación de roles y responsabilidades, reduciendo los conflictos y fortaleciendo la cohesión familiar. Además, dichos procedimientos formalizan la comunicación y establecen expectativas precisas, aspectos fundamentales para garantizar la estabilidad y el crecimiento sostenido de la empresa.

Por otro lado, la creación de comités familiares, concebidos como espacios de diálogo para abordar y resolver temas tanto empresariales como familiares, ha contribuido significativamente a mejorar la comunicación y la gestión de conflictos en las empresas familiares ecuatorianas.

Para finalizar la influencia que tiene y/o ejerce la familia es determinante en los procesos de liderazgo dentro de las empresas familiares. Los conflictos y relaciones personales dentro de una familia en la empresa pueden interferir con la objetividad en la toma de decisiones. Al priorizar la armonía familiar sobre la lógica empresarial, se corre el riesgo de tomar decisiones que benefician a la familia a corto plazo, pero perjudican la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

2.3. Estrategias para la motivación y el compromiso de los empleados.

La motivación se define como el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a invertir en su trabajo. Para Chiavenatto (2020), son los procesos que impulsan a un individuo a realizar un gran esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales, buscando satisfacer necesidades individuales.



En las empresas familiares esta motivación tiene que ver con lo establecido por McClelland (1976), donde establece que el logro, el poder y la afiliación son las tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación de las personas.

La motivación del logro, del poder y de la afiliación son tres motivos suficientes para explicar los comportamientos del ser humano. Estas motivaciones tienen un corte social, ya que se entiende que la relevancia que tiene para cada persona viene determinada por el tipo de relaciones que han experimentado desde edades tempranas y por los aspectos que son valorados por las personas significativas del presente.

En 1967 David McClelland sugirió que la motivación del logro se genera muy temprano y moldea las conductas a largo plazo. En sus estudios se encontró con que los individuos con grandes logros se diferencian de otros por su deseo de hacer las cosas mejor. Eso explica el comportamiento de la primera generación y la influencia que tiene con la generación de relevo donde parece existir predominio en el logro para que se puedan generar resultados.

Adicional, para McClelland op. Cit., existe la motivación del poder y está viene dada por la necesidad del individuo de tener impacto, influencia o control sobre los demás. Este tipo de personas desean sentir el poder o mostrarse por encima de los demás. Su meta es lograr el estatus que le confiere el poder. Es por ello que la primera generación desea mantener el control y la centralidad del poder.

El problema de las personas dominadas por la motivación del poder es que no generan valor ni permiten la diversidad. Es decir, cuando son líderes de un equipo fomentan muy poco el intercambio de información y otorgan una escasa posibilidad a que se contemplen estrategias alternativas o nuevos puntos de vista. Están en una constante de lucha por la superioridad que puede desembocar en el aislamiento y no dejar que la segunda generación genere un campo de acción e independencia por sí mismo.

La generación de relevo en cambio se mueve con la motivación de la afiliación, la cual está relacionada con la necesidad de contar con la aprobación y el apoyo de los demás. Se busca a los otros para aminorar las consecuencias de la ansiedad, la inseguridad o el temor. En este tipo de motivación entra en juego el miedo al rechazo y se evita a toda costa el conflicto. Por lo tanto, la segunda generación busca siempre la aprobación de la primera generación para evitar el rechazo en la toma de decisiones limitando de esta forma el avance de la empresa.

Por otra parte, Guzmán (2015) planteó que existen tres tipos de motivación laboral: extrínseca, intrínseca y trascendente.

La motivación extrínseca es una motivación externa, la cual surge en factores que no dependen del recurso humano. Además, se fundamenta en remunerar el rendimiento del personal por medio de incentivos económicos.

En cambio, la motivación intrínseca se relaciona con la descripción de que el individuo está siempre auto motivado y realiza las actividades sin esperar a cambio ningún incentivo. El personal que presenta este tipo de motivación ya se siente autorrealizado y está satisfecho con lo que realiza.

Y por último, la trascendente es una motivación para los demás, por lo que aquí se articulan todos los trabajos que se llevan a cabo voluntariamente. Por lo que se puede decir que se realizan trabajos para beneficiar a terceras personas.

De estas motivaciones descritas anteriormente, cabe destacar que en las empresas familiares la primera generación presenta una motivación trascendente ya que trabajan en beneficio de las generaciones posteriores, pero manteniendo el poder y control sobre la empresa familiar.

Para Cabanilla (2021), las motivaciones del empresario de las empresas son las necesidades de creación, de realización y de poder, por lo que sus objetivos se enfocan en el crecimiento y la innovación. De forma similar, el empresario de las empresas familiares está enfocado en el crecimiento y la autonomía financiera, pero con una necesidad de poder mucho más enfática.

Finalmente, la motivación principal del empresario de las Pymes familiares es la necesidad de independencia, la cual estima más importante que el éxito económico. También se ha señalado que los empresarios de las empresas familiares suelen tener una mentalidad firme y una opinión sólida sobre cómo deben realizarse las cosas. Esto sugiere que no les agrada recibir órdenes de otras personas, prefiriendo en su lugar un alto nivel de independencia.

Por lo tanto, los empresarios de las pymes familiares se encuentran motivados por una combinación de factores de tipo positivos como es el deseo de logro, de independencia y competencia y de tipo negativos como la necesidad económica, insatisfacción laboral y de empleo.

Por otra parte, para García (2012), el enfoque de las empresas no debería limitarse únicamente a la retribución económica como el único factor motivador. En su lugar, es esencial implementar un conjunto de estrategias integrales que promuevan el desarrollo pleno de las personas. Este enfoque no solo fomenta el crecimiento personal y profesional de los empleados, sino que también se traduce en una mayor productividad y en la generación de un valor significativo.



para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Un empleado que encuentra motivación en su entorno laboral demuestra un comportamiento asertivo en el desempeño de sus funciones. Esto se refleja en su capacidad para tomar decisiones acertadas que resuelven problemas dentro de su área de trabajo, así como en un desempeño satisfactorio que alinea sus acciones con los valores de la organización. Además, manifiesta un fuerte sentido de pertenencia, lo que se traduce en un compromiso diario con sus responsabilidades. Este nivel de motivación impulsa al trabajador a realizar sus tareas con entusiasmo y dedicación, contribuyendo de manera efectiva al logro de los objetivos empresariales.

En síntesis, la motivación laboral es un pilar fundamental para el desempeño y compromiso de los empleados, influyendo directamente en su productividad y sentido de pertenencia. Comprender sus dinámicas implica considerar que las necesidades de logro, influencia y conexión social son cruciales para entender el comportamiento humano en el ámbito laboral.

En las organizaciones, particularmente en las familiares, las diferentes generaciones pueden exhibir motivaciones contrastantes; mientras los fundadores suelen estar impulsados por el control y el deseo de dejar un legado, las generaciones siguientes a menudo buscan aprobación y conexión, lo cual puede impactar su autonomía y la evolución de la empresa. Se distingue entre recompensas externas, satisfacción personal y la búsqueda de un propósito trascendente, siendo esta última característica de líderes enfocados en el bienestar a largo plazo.

Es importante destacar que las empresas no deben basarse únicamente en incentivos económicos para motivar a sus equipos, sino implementar estrategias integrales que promuevan el desarrollo tanto profesional como personal. Un empleado motivado demuestra mayor capacidad para tomar decisiones acertadas, resolver problemas de manera efectiva, alinear su trabajo con los valores de la empresa y contribuir activamente al logro de las metas organizacionales. Esta visión integral subraya la importancia de equilibrar el crecimiento económico con el desarrollo humano para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la organización.

2.4. La gestión del conocimiento y la transferencia de experiencia entre generaciones

Según Barroso et al. (2012), la gestión del conocimiento se define como la función encargada de planificar, coordinar y controlar los flujos de conocimiento dentro de una empresa, considerando sus actividades y su entorno, con el objetivo de desarrollar competencias esenciales. La gestión eficiente de esas capacidades contribuye a la formación del capital intelectual de la organización, el cual abarca competencias personales, organizativas, tecnológicas y las relaciones con su entorno.

El fundador en las empresas familiares desempeña un papel crucial como fuente principal de conocimiento y cultura organizacional (Cabrera y Martín, 2010). Su capacidad para transmitir la visión y los valores que impulsaron la creación de la empresa es fundamental para la continuidad del negocio. Cuando el fundador permanece vinculado a la empresa durante un periodo prolongado, facilita la transmisión de conocimientos, lo que permite a las siguientes generaciones aprender desde edades tempranas a través de su participación y exposición al entorno empresarial. Este proceso de aprendizaje se consolida durante la sucesión, donde el conocimiento se transfiere de una generación a otra, configurando así la cultura de la empresa (Chirico y Nordqvist, 2010).

A medida que la empresa evoluciona, gran parte del conocimiento que tiene el fundador se convierte en un recurso organizativo, y logra transmitirlo a sus descendientes que están dentro de la empresa familiar. La transferencia efectiva de este conocimiento es esencial para garantizar la supervivencia y competitividad de la empresa a largo plazo.

Por otra parte, para Barroso et al. (2012), el conocimiento organizacional surge de la integración de los saberes individuales de los agentes que forman parte de la organización. Este aprendizaje individual puede fundamentarse en la observación y la imitación de los sucesores. En el caso de las empresas familiares, el liderazgo ejercido, caracterizado por aspectos como el carisma y la motivación inspiradora, facilita y potencia estos procesos de aprendizaje basados en la observación e imitación, los cuales posteriormente se trasladan a la organización en este caso a la pyme familiar.

De esta forma, en la empresa familiar se genera un ambiente proclive para la transferencia de conocimientos, por la influencia directa sobre los valores y la cultura familiar que ejerce el fundador sobre los sucesores. Es por ello que uno de los pilares fundamentales de las empresas familiares es la búsqueda de la perpetuidad. El fundador concibe la empresa como un legado que trasciende lo económico, convirtiéndola en un patrimonio que aspira a heredar a las futuras generaciones. Para alcanzar este propósito, es esencial fomentar la colaboración y la confianza entre los miembros de la familia, ya que estas cualidades no solo aseguran la preservación del patrimonio financiero, sino también del cultural y familiar. La perpetuidad de la empresa no debe entenderse como un fenómeno aislado ni limitarse a su supervivencia económica; representa, más bien, la prolongación de la vida familiar y, en muchos casos, la presencia simbólica del fundador en la organización (Díaz et al. 2024).

Por otra parte, para Cabrera y Martín (2010), la confianza desempeña un papel crucial en el análisis de las empresas familiares, ya que está intrínsecamente ligada a los fuertes lazos afectivos que unen a sus miembros. Estos vínculos se extienden hacia la empresa, convirtiendo la confianza en un factor determinante para su éxito. La confianza puede



explicar en gran medida el desempeño de las empresas familiares. Estos valores, junto con la identidad familiar, actúan como elementos clave para el funcionamiento y la sucesión de la empresa.

La relación entre la empresa y la familia es tan estrecha que, en muchos casos, resulta difícil delimitar dónde termina una y comienza la otra. Este solapamiento depende de factores como el tamaño de la empresa, el tipo de familia (nuclear o extendida), el nivel socioeconómico y el grado de modernización tanto de la empresa como de la familia. En esencia, la intersección entre ambos ámbitos define la dinámica y el futuro de la empresa familiar.

Para Curado y Vieira (2019), la transferencia de conocimiento en las empresas familiares es fundamental para sobrevivir y obtener a largo plazo. Este proceso no solo implica la transmisión de habilidades técnicas, sino también de valores y cultura organizacional. La confianza y las relaciones familiares dentro de la empresa pueden facilitar o complicar el intercambio de conocimiento entre generaciones.

Los líderes familiares, como los fundadores y sus sucesores, juegan un papel fundamental en la creación de un ambiente colaborativo que fomente el aprendizaje continuo y la transferencia de conocimientos. Esto es especialmente importante durante los procesos de sucesión generacional, donde la coordinación y el aprendizaje entre empleados de diferentes generaciones son esenciales.

Además, las empresas familiares que fomentan el aprendizaje continuo y desarrollan habilidades blandas y técnicas entre sus miembros tienden a tener mayor éxito en la transferencia de conocimiento. Esto no solo mejora la gestión interna, sino que también permite a la empresa adaptarse mejor a los cambios del mercado y mantener su ventaja competitiva.

La transferencia de conocimiento en las empresas familiares es un proceso complejo que requiere una gestión efectiva de las relaciones familiares y generacionales, así como una estrategia clara para fomentar el aprendizaje continuo y la colaboración dentro de la organización.

Para Samara, (2021), uno de los desafíos más significativos en la transición generacional de las empresas familiares es la percepción de los fundadores de que los herederos no están adecuadamente preparados para asumir el liderazgo. Para superar este obstáculo, es crucial implementar estrategias integrales que incluyan el acceso a asesoramiento profesional, la consideración de aspectos legales y financieros, así como el desarrollo de planes de comunicación, formación y mentoría para los sucesores. Además, la gestión efectiva de conflictos y la provisión de una sólida formación administrativa son fundamentales para asegurar que los herederos estén equipados para liderar la empresa de manera exitosa.

La combinación de estas medidas no solo facilita transiciones generacionales exitosas, sino que también contribuye a la sostenibilidad a largo plazo de las empresas familiares. Al abordar proactivamente estos desafíos, las familias empresarias pueden garantizar la continuidad de su legado y el éxito de su negocio en las generaciones futuras, (Marcelino et al. 2022).

Según Sánchez et al. (2024), la sucesión en las empresas familiares es un proceso delicado que va más allá de la transición física del fundador, ya que implica una serie de emociones y desafíos que pueden afectar profundamente a sus miembros. Uno de los principales retos en este contexto es determinar el momento adecuado para iniciar la preparación de la sucesión. Los fundadores a menudo se resisten al cambio generacional, ya que ven la empresa como una extensión de su legado personal y temen perder su dominio patrimonial.

Por lo tanto, en el ámbito de las empresas familiares, la confianza excesiva puede llevar a una informalidad que, combinada con la falta de metas claras y su seguimiento, puede generar conflictos internos y divergencias en la visión del futuro. Esto puede resultar en rupturas en las relaciones familiares y empresariales. Por lo tanto, la gestión de la continuidad empresarial busca asegurar la supervivencia y el crecimiento a largo plazo, enfocándose en variables clave como el capital empresarial, la experiencia acumulada, el temor a la pérdida de control y la preparación para un plan de sucesión efectivo.

Para abordar con éxito la transición generacional se debe recurrir a la planificación estratégica la cual se debe centrar en establecer objetivos claros, capacitar a los líderes y garantizar procesos transparentes. La sostenibilidad familiar se logra mediante un proceso de sucesión bien planificado y la cohesión de los valores y la cultura empresarial de la familia.



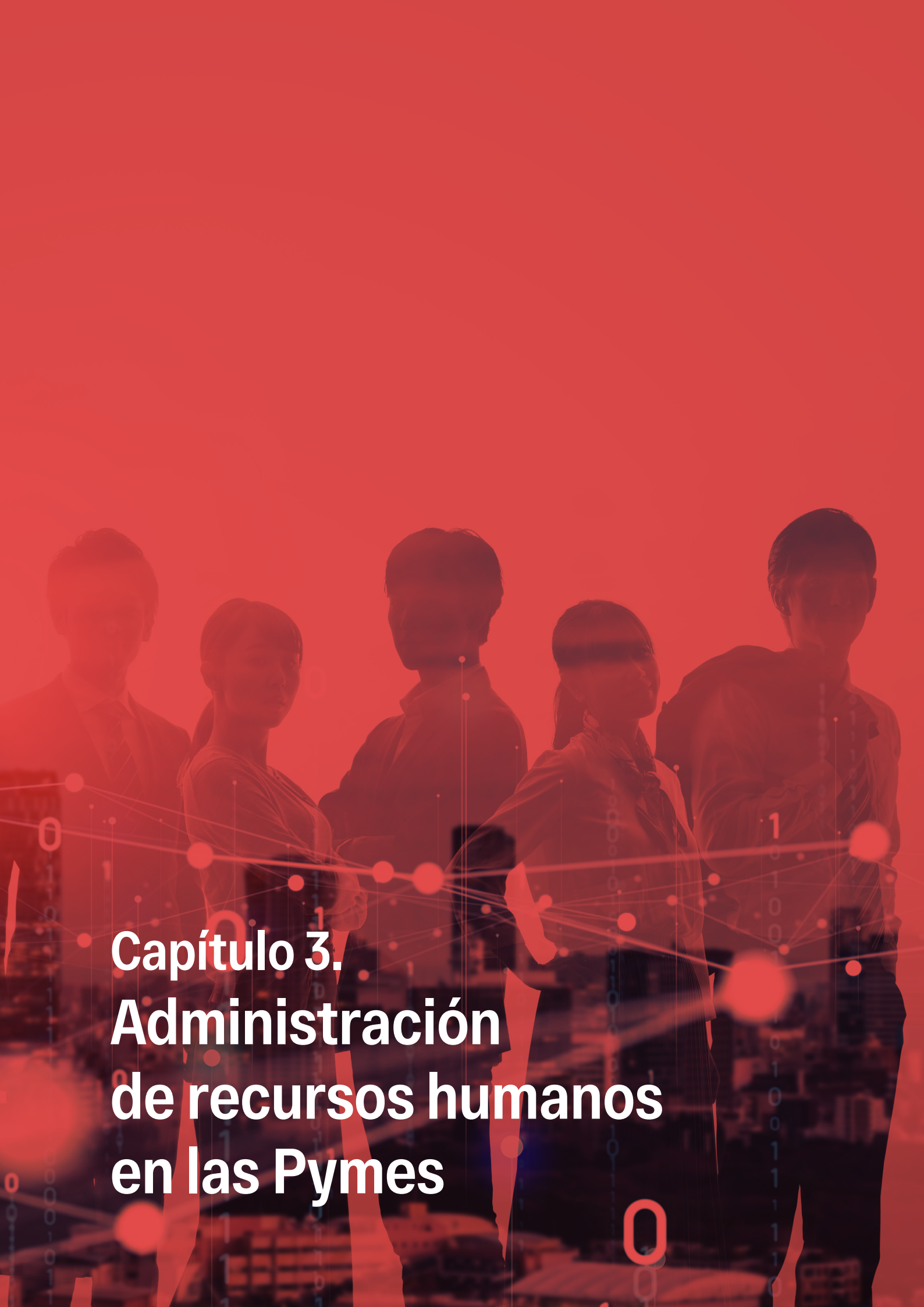
Referencias

- Barroso Martínez, A., Sanguino Galván, R., & Bañe-gil Palacios, T. (2012). El enfoque basado en el conocimiento en las empresas familiares. *Investigación Administrativa*, 41(109), 62–69. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782012000100062&lng=es&tlng=es
- Bermejo, M. (2020). The challenges of continuity at family businesses. IE University. <https://www.ie.edu/insights/articles/the-challenges-of-continuity-at-familybusinesses/>
- Cabanilla, G. (2021). Caracterización, gestión e impacto del perfil del empresario de las pymes familiares. Editorial UTEG.
- Cabrera, K., & Martín, J. (2010). La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: Efectos sobre el proceso de sucesión de la empresa familiar. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 111–128. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3185171>
- Chiang Vega, M., Manzo Chacón, C., & Pinilla Palma, S. (2020). Conciliación trabajo-familia, buenas prácticas laborales, compromiso organizacional, autoeficacia y creencias organizacionales, influencia en los trabajadores de centro de salud. *Revista Perspectivas*, (45), 85–116. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332020000100005&lng=es&tlng=es
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill Interamericana.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487–504. <https://doi.org/10.1177/0266242610370402>
- Curado, C., & Vieira, S. (2019). Confianza, intercambio de conocimiento y compromiso organizacional en las PYMES. *Personnel Review*, 48(6), 1449–1468. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0094>
- Díaz Bedoya, K., Jarrín Salcán, M., Enderica Armijos, H., & Cervantes Díaz, C. (2024). Liderazgo y cultura organizacional en empresas familiares: Desde una perspectiva teórica. *Cuestiones Políticas*, 42(80), 247–259. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4280.12>
- Gallo, M. A., & Kenyon-Rouvinez, D. (2019). Governing family businesses: What do family businesses need to consider to create effective governance structures? *Journal of Family Business Management*, 9(3), 273–288.
- García, V. (2012). Motivación laboral: Estudio descriptivo de algunas variables. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>
- Guzmán, M. (2015). Motivación laboral. Universidad Nacional de La Pampa. https://repo.unlpam.edu.ar/bitstream/handle/unlpam/1256/e_guzmot353_c.pdf?sequence=1&isAllowed=
- Hermosa-Vega, G. G. (2022). Liderazgo y gobernanza en empresas familiares en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(1), 13–32. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n1/20>
- Izquierdo Vera, R., Novillo Díaz, L. A., & Mocha Román, J. V. (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 89–94. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Kvelling, E. M., Eikebrokk, T. R., & Nielsen, C. (2020). Professionalization of management and succession in family firms: A structured literature review. *Family Business Review*, 33(1), 63–90. <https://doi.org/10.1177/0894486519842634>
- Marcelino, M., Torres, A., Novoa, J., & Camacho, A. (2022). Continuidad de la empresa familiar a partir de la profesionalización, la institucionalización y la sucesión: Estudio de caso. *Nova Scientia*, 14(28), 1–20. <https://doi.org/10.21640/ns.v14i28.3010>
- McClelland, D. C. (1976). *The achieving society* (2nd ed.). Irvington.
- Puyol-Cortez, J. L. (2021). La satisfacción laboral como factor clave para la productividad en las PYMES de Santo Domingo de los Tsáchilas. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(2), 50–64. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n2/31>
- Rebollo Revesado, S., & Sánchez Herrero, I. (2024). Conflictividad en la empresa familiar y el recurso de la mediación como propuesta de intervención pacífica. *Familia. Revista de Ciencia y Orientación Familiar*, (62), 67–87. <https://doi.org/10.36576/2660-9525.62.67>
- Samara, G. (2021). Family businesses in the Arab Middle East: What do we know and where should we go? *Journal of Family Business Strategy*, 12(3). <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100359>
- Sánchez Acosta, M. F., Quisimalín Santamaría, H. M., Quinatoa Lema, L. M., & Garzón Montaguano, A. I. (2024). Cambio generacional en empresas familiares: Claves para una transición efectiva. *Boletín de Coyuntura*, (41), 20–29. <https://doi.org/10.31243/bcoyu.41.2024.2333>
- Urbina-Ledesma, X. M., & Burgos-Burgos, J. E. (2022). Las empresas familiares en el Ecuador y su contribución al producto interno bruto. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(4-1), 290–300. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.4-1.1237>
- Vallejo-Martos, M. C., & Puentes-Poyatos, R. (2020). Governance structures and their impact on the profes-



sionalization of family businesses. *European Journal of Family Business*, 10(1), 35–45.





Capítulo 3. Administración de recursos humanos en las Pymes

3.1. Administración de recursos humanos como proceso

La administración de recursos humanos representa un área de gran importancia dentro de la organización, también representa un área compleja por lo cual es necesaria dividirla en diversos procesos, políticas para tener un mejor control de esta.

Es por eso motivo que varios autores hacen referencia a las diferentes perspectivas que manejan sobre este tema. Chiavenato (2011) manifiesta que el área de recursos humanos es la encargada de gestionar a las personas en la empresa a través de los cinco procesos básicos integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas.

Bohlander, Snell, & Morris (2018), describen a la administración de recursos humanos como el proceso que ayuda a gestionar el talento para alcanzar los objetivos organizacionales.

En tanto que Dessler & Varela (2009) definen a la Administración de Recursos Humanos (ARH) como las prácticas y políticas requeridas para tratar los asuntos que se encuentran vinculados con las relaciones personales de las funciones gerenciales. Específicamente, se trata de contratación, capacitación, evaluación, compensación y brindar un ambiente seguro con un código de ética y trato justo para los empleados de la empresa.

Por otro lado, Chiavenato (2011) define a la ARH como un área que involucra varias disciplinas entre las que se encuentran la psicología y sociología organizacional, derecho laboral, seguridad y salud ocupacional, ingeniería de sistemas informática entre otras. Es un medio para lograr las eficiencia y eficacia empresarial a través de los talentos, creando condiciones favorables para que los colaboradores alcancen también sus objetivos individuales.

Figura 1. Los cinco procesos básicos en la gestión de Recursos Humanos.

Proceso	Objetivo	Actividades
Atracción (o provisión)	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Evaluación	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles - Constancia - Productividad - Equilibrio social

Adaptado de Administración de recursos humanos (Chiavenato, 2011).

Adicionalmente, Dessler & Varela Juárez (2009) manifiestan que el área de recursos humanos se gestiona a través de prácticas y políticas que desarrollan habilidades y rigen el comportamiento de las personas dentro de la organización lo cual es necesario para que se puedan alcanzar las metas.

Coincidiendo parcialmente con Chiavenato (2011) y Bohlander et al. (2018) señalan que el área de recursos humanos conlleva una serie de actividades que consiste en identificar, reclutar y seleccionar a los talentos adecuados para los puestos de trabajo, una vez seleccionados motivarlos, evaluarlos y retenerlos a través de políticas competitivas de compensación, de esta manera se prepara a los colaboradores para que dirijan la empresa en el futuro.

3.2. Subsistemas de la administración de recursos humanos

Según Alles (2025), el subsistema de recursos humanos está compuesto por normas, políticas y procedimientos, relacionados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar una meta, en este caso, los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura.



Los subsistemas de Recursos Humanos son:

- Análisis y descripción de puestos
- Atracción, selección e incorporación de personas
- Evaluación de desempeño
- Remuneraciones y beneficios
- Desarrollo y planes de sucesión
- Formación

Los subsistemas de Recursos Humanos se desarrollan de acuerdo con cada empresa (Alles, 2015).

Figura 2. Los subsistemas de Recursos Humanos



Adaptado de Dirección Estratégica de Recursos Humanos (Alles, 2015)

3.2.1. Análisis y descripción de puestos

El propósito del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real -y actualizado- de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto de conocimientos, experiencia, competencias, etc. El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de Recursos Humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada, (Alles, 2015).

Según Vallejo (2016) la descripción y análisis de puestos la define como un detalle de las actividades que deben realizarse, así como los requisitos que se necesitan para cubrir el puesto.

De acuerdo con lo indicado por Chiavenato (2009) describir un puesto consiste en realizar una explicación del puesto, es decir sería una imagen resumida del contenido dentro del cual se incluye el título del puesto, el resumen de las ocupaciones que van a ser desempeñadas, las principales responsabilidades, las relaciones de comunicación con otros puestos de trabajo.

Al igual que Chiavenato, Dessler & Varela (2009) coinciden en que la descripción de puestos hace referencia a la explicación de las actividades que se realizan, como lo hace y en qué ambientes realiza el trabajo.

En concreto la descripción de puestos se refiere a su contenido, es decir, a sus aspectos específicos (Chiavenato, 2011).

Para Vallejo (2016) Describir un puesto hace referencia a relacionar las actividades que realiza el empleado, cómo lo hace, porque y en qué condiciones lo hace dicho de otro modo es una fotografía simplificada del contenido y de las principales responsabilidades del puesto. La descripción del puesto relaciona tareas, obligaciones y las responsabilidades; es narrativa y explicativa y se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir, de su contenido.



Figura 3. Ejemplo de una hoja de descripción de puestos

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración: / /	Fecha de revisión: / /
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

Tomado de Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2011).

El análisis de un cargo significa realizar una descripción detallada de los conocimientos, habilidades y capacidades que debe tener una persona para desempeñar una posición correctamente, se elabora a partir de la descripción del puesto, aunque están estrechamente relacionados la diferencia está en que la descripción se enfoca en el contenido y el análisis se enfoca en determinar los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo (Chiavenato, 2009).

Coincidiendo con Chiavenato, Dessler & Varela (2009) indican que “la especificación del puesto, donde se listan los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria” (p. 83).

De la misma manera Vallejo (2016) señala que analizar un puesto representa el detalle de conocimientos, habilidades y capacidades que se requiere del ocupante para que pueda desempeñar correctamente el puesto y que busca determinar los requisitos físicos, mentales, las responsabilidades y las condiciones en que debe desarrollar en trabajo.

Figura 4. Factores de las especificaciones para el análisis de puestos

Requisitos mentales	• Instrucción necesaria • Experiencia anterior • Iniciativa • Aptitudes
Requisitos físicos	• Esfuerzo físico • Concentración visual y mental • Destrezas y habilidades • Complexión física
Responsabilidad	• Supervisar a las personas • Material, equipamiento o instrumentos • Dinero, títulos y documentos • Contactos internos y externos
Condiciones de trabajo	• Ambiente físico de trabajo • Riesgo de accidentes

Tomado de Gestión del Talento Humano (Vallejo, 2016).

3.2.2. Atracción, selección e incorporación de personas

La atracción de las personas adecuadas, una buena selección, de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio



de la relación laboral de un buen empleado. La elección sobre cuáles son las pruebas más convenientes dependerá de cada caso en particular. El responsable de conducir el proceso de selección deberá determinarlo según lo que se considere más conveniente (Alles, 2015).

¿Por qué hablar de atracción? Porque para lograr el éxito indistintamente de la situación de cada país, la selección de personal consiste en atraer a los mejores talentos que se ajusten al perfil que se requiere y no a cualquier candidato que desee trabajar (Alles, 2015).

El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a uno para que reciba el ofrecimiento de empleo. Muchas personas sienten -piensan- que hacer una selección los coloca en una posición de preeminencia sobre otras personas, algo así como que ellos están otorgando algo, en este caso un trabajo. ¡Y no es así! Una organización primero identifica a su candidato, su objeto de deseo, y luego debe conquistarlo, atraerlo. En un proceso de selección los dos eligen, no solo la empresa sino también el postulante. A su vez, para que la empresa pueda elegir debió identificar y luego atraer a varios candidatos y no solo a uno.

Un buen proceso de selección se inicia definiendo correctamente los primeros pasos, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

Es fundamental identificar correctamente los perfiles que a la organización le interesan e igualmente importante la posterior atracción de estos conociendo las reales expectativas de los participantes (Alles, 2015).

Para Vallejo (2016) el reclutamiento consiste en anunciar en el mercado laboral las vacantes que existen dentro de la organización y los perfiles que se necesitan para cubrir dichos puestos.

El mercado de recursos humanos consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento externo está dirigido a candidatos que se encuentran disponibles o laboran en otras empresas lo que significa una entrada de recursos humanos, en tanto que el reclutamiento interno está dirigido a candidatos que trabajan dentro de la empresa lo que significa un procesamiento interno de recursos humanos (Chiavenato, 2011).

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno implica:

- Transferencia
- Ascenso
- Transferencia con ascenso
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno requiere una estrecha y continua coordinación e integración entre el departamento de recursos humanos y el resto de la empresa, involucrando varios sistemas y bases de datos (Chiavenato, 2011).

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo.



- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento por internet.

Los distintos métodos de reclutamiento mencionados constituyen formas mediante las cuales una empresa identifica y atrae al talento humano más adecuado para una vacante. Se les denomina medios de captación porque funcionan, principalmente, como canales de comunicación entre la organización y los posibles candidatos (Chiavenato, 2011).

3.2.3. Evaluación de desempeño

Generalmente los individuos esperan que se les comunique como están realizando su trabajo por eso es importante establecer un buen sistema de evaluación de desempeño en el que se convine la administración por objetivos para de esta manera motivar a los colaboradores (Alles, 2015).

La evaluación del desempeño consiste en medir y calificar el rendimiento actual o pasado de un trabajador en relación con los estándares previamente establecidos. Este proceso implica no solo la definición de dichos estándares, sino también la entrega de retroalimentación y la implementación de incentivos que permitan a los empleados corregir posibles deficiencias o, por el contrario, mantener y potenciar un desempeño sobresaliente.

La idea de que la evaluación es solo un elemento en el proceso de mejora del desempeño de los empleados no es nueva. Sin embargo, los gerentes de hoy a menudo ponen más énfasis que en el pasado en la naturaleza holística del proceso: establecer metas, capacitar a los empleados y luego evaluarlos y recompensarlos (Dessler & Varela, 2009).

La evaluación del desempeño es una calificación organizada y objetiva del trabajo de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que se utiliza para determinar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace a la organización (Chiavenato, 2009).

También es considerada como una herramienta que permite gestionar el desarrollo de los colaboradores a través de un plan de carreras, ya que al analizar las fortalezas y debilidades de un colaborador se evidencian las necesidades de desarrollo. Si la superación de una debilidad en particular parece difícil o incluso imposible, la solución podría ser una ruta alternativa de carrera (Mondy, 2010).

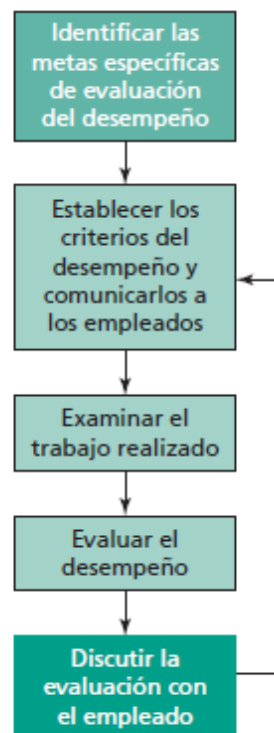
Para muchas organizaciones, el objetivo principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, pueden existir otros objetivos. Una dificultad potencial con la evaluación del desempeño, y una posible causa de una gran insatisfacción, es esperar demasiado de un plan de evaluación. Por ejemplo, un plan que sea eficaz para el desarrollo de los empleados puede que no sea el mejor para determinar los aumentos salariales. A pesar de esto un sistema diseñado de manera apropiada contribuirá a lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño de los colaboradores (Mondy, 2010).

El punto de partida para el proceso de evaluación del desempeño es identificar las metas específicas del desempeño. Es probable que un sistema de evaluación no logre atender con eficacia a todos los propósitos deseados; por consiguiente, la administración debe seleccionar las metas específicas que considere más importantes y que se puedan alcanzar de manera realista. Por ejemplo, quizá algunas empresas deseen conceder mayor importancia al desarrollo de los empleados, mientras que otras organizaciones tal vez quieran dirigir su atención a las decisiones administrativas, como los ajustes salariales. Una gran cantidad de sistemas de administración del desempeño fallan porque la administración espera demasiado de un método y no determina en forma específica lo que desea lograr con el sistema.

El siguiente paso en este ciclo continuo es determinar los criterios (o los estándares) del desempeño y la transmisión de esas expectativas de desempeño a los involucrados. De esta manera al final del periodo cuando se haya ejecutado el trabajo el supervisor evalúa el desempeño, posteriormente el evaluador y el subordinado revisan en forma conjunta el desempeño obtenido y lo cotejan con las normas de desempeño definidas, dicha revisión permite determinar que tan bien los colaboradores han cumplido con esas normas, en cuanto a las deficiencias se desarrolla un plan para corregirlas. De esta reunión se establecen las metas para el siguiente periodo de evaluación, y el ciclo se repite (Mondy, 2010).



Figura 5. Proceso de la evaluación del desempeño



Tomado de Administración de Recursos Humanos (Mondy, 2010).

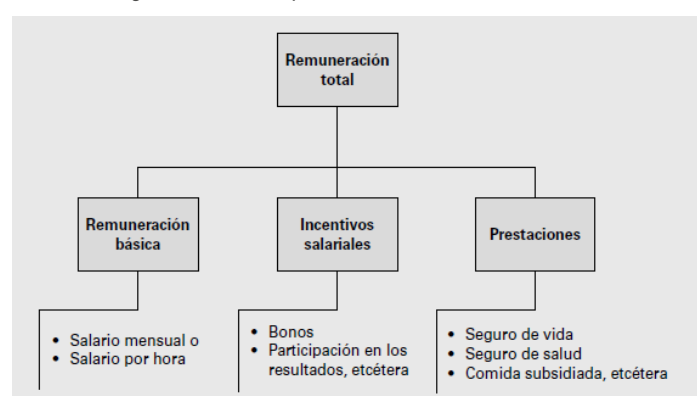
3.2.4. Remuneraciones y beneficios

La remuneración representa para el colaborador su medio de subsistencia es por eso que “el cuidado de la equidad, tanto hacia el interior de la organización como con relación al mercado, es otro de los pilares de la buena relación entre el empleado y el empleador” (Alles, 2015, p. 39).

La remuneración debe estar indisolublemente ligada a las personas y sus resultados, y a la visión y valores de la organización que sustentan su rendimiento. Dos de los factores más importantes que afectan el desempeño y los resultados son el clima organizacional, y las prácticas de gestión, incluida la compensación (Alles, 2015).

Según Chiavenato (2009), ninguna persona realiza su trabajo de manera gratuita. Como integrantes de la organización, los trabajadores están interesados en invertir su labor, dedicación, esfuerzo, conocimientos y habilidades, a cambio de una retribución adecuada. Por su parte, las empresas consideran pertinente invertir en sistemas de compensación para sus colaboradores, siempre que estos aporten al cumplimiento de los objetivos organizacionales. De esta interacción surge el concepto de remuneración total, el cual se compone fundamentalmente de tres elementos principales.

Figura 6. Los 3 componentes de la remuneración total



Tomado de Gestión del Talento Humano (Chiavenato, 2009).



En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. En la jerga económica el salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo. Aun cuando en otros periodos de la historia habían existido trabajadores asalariados, no fue sino hasta el advenimiento del capitalismo que el salario se convirtió en la forma dominante de pagar por la mano de obra. Los incentivos salariales son el segundo componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño.

Los incentivos se cancelan de distintas maneras, a través de bonos, participación en los resultados, recompensas por los resultados. Las prestaciones son el tercer componente de la remuneración total y, generalmente se llaman remuneración indirecta (Chiavenato, 2009).

3.2.5. Desarrollo y planes de sucesión

El perfeccionamiento de las capacidades de los colaboradores especialmente en cuanto a sus capacidades, los planes de carrera y de sucesión, así como otros programas que contribuyan al desarrollo de las personas en la organización han pasado de ser buenas prácticas de recursos humanos a ítems para medir el capital intelectual, (Alles, 2015).

Las políticas de desarrollo de las personas formarán la opinión que sobre la empresa se tenga en el mercado. Esta opinión sobre la organización se denomina marca empleadora o marca del empleador.

Lograr esta “marca” implica construir una imagen positiva en el mercado, conseguir una reputación como buen empleador tanto para los colaboradores actuales como para los futuros. Implica proponer y llevar a cabo una serie de acciones tendientes a lograr una percepción, por parte del mercado, altamente positiva como ámbito laboral, de manera que las personas deseen trabajar en la organización. Sin embargo, esta imagen positiva no debe basarse solo en consignas publicitarias, sino que, por el contrario, debe estar construida sobre la base de acciones concretas en materia de Recursos Humanos. En la actualidad es un concepto muy difundido, conocido también mediante la expresión inglesa employer branding.

Para lograr un alto capital intelectual la organización debe contar con buen talento humano, buenas políticas y prácticas de desarrollo para el personal. (Alles, 2015).

El desarrollo de las personas tiene relación directa con la educación. Los modelos de formación, capacitación, educación entrenamiento y desarrollo deben garantizar las posibilidades de realizar todo aquello que el hombre puede ser, en razón a sus propios potenciales, sean estos innatos o adquiridos. Desarrollar personas no es únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas; es brindarles información básica para que aprendan nuevas actitudes, generen ideas y conceptos modificando hábitos y comportamientos que sean más eficientes en lo que hacen, (Vallejo, 2016).

Los planes de sucesión consisten en desarrollar procesos para que los colaboradores se encuentren preparados para asumir puestos claves en cuanto exista una oportunidad dentro de la organización Mondy (2010).

El desarrollo de los colaboradores ofrece a la organización la oportunidad de crear o perfeccionar habilidades, permitiendo que sus miembros desempeñen sus funciones de manera más eficiente. Según Chiavenato (2009), el desarrollo humano está estrechamente vinculado al desarrollo profesional, ya que una carrera se fundamenta en un crecimiento profesional gradual que implica asumir cargos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de carrera constituye un proceso formal y estructurado orientado a potenciar el crecimiento de aquellos empleados con potencial para ocupar posiciones superiores. Este proceso se fortalece cuando las organizaciones lo integran con otros programas de gestión del talento, como la evaluación del desempeño, la capacitación y el desarrollo, generando así una sinergia que impulsa tanto el progreso individual como el organizacional.

3.2.6. Formación

Las empresas realizan un conjunto de actividades encaminadas a mejorar el desempeño de las personas en relación con su puesto de trabajo actual o futuro. Las inversiones en capacitación y desarrollo pueden pasar de ser “gastos” a inversiones organizacionales cuando estos planes se hacen en relación con la estrategia (Alles, 2015).

La capacitación se refiere a los métodos utilizados para mejorar las habilidades de los empleados actuales o nuevos que necesitan en sus puestos de trabajo. Hoy en día, la capacitación es mucho más completa que hace unos años, anteriormente la capacitación se centraba únicamente en las habilidades técnicas, como enseñar a los instaladores a soldar alambres o capacitar a los maestros para desarrollar planes de clases; actualmente también puede significar capacitación correctiva (remedial), ya que los programas de mejora de la calidad requieren que los empleados creen cuadros y gráficos y analicen datos. Además, la fuerza laboral actual puede requerir capacitación en habilidades de trabajo en equipo, toma de decisiones y comunicación (Dessler & Varela, 2009).

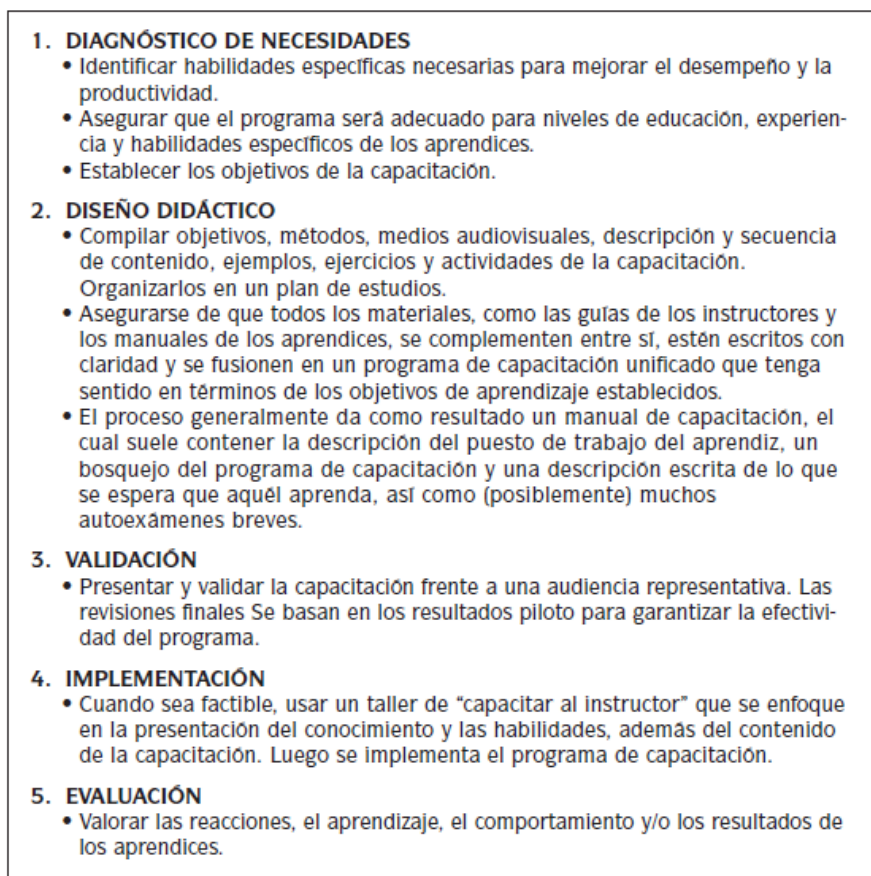


La capacitación y formación tiene como propósito desarrollar comportamientos en los colaboradores que influyan de manera directa en el mejoramiento de su desempeño y productividad, (Vallejo (2016)

Para Dessler & Varela (2009) los programas de capacitación y desarrollo se deben realizar a través de 5 pasos como son el diagnóstico de las necesidades, el diseño didáctico, la validación, la implementación y finalmente la evaluación.

En la figura 7 se describen los cinco pasos que se deben desarrollar en el proceso de capacitación y desarrollo.

Figura 7. Los cinco pasos en el proceso de capacitación y desarrollo



Adaptado de Administración de Recursos Humanos (Dessler & Varela, 2009)

3.3. Estructura de la cultura organizacional

Chiavenato (2009) describe a la cultura organizacional como una manera de vida, un sistema de creencias y valores, ya aceptados que poseen determinada estructura; constituida por características que distinguen a una empresa de otra y que influyen en el comportamiento de los empleados.

Un aspecto central en la constitución de una cultura es el conjunto de significaciones que toman sentido para un colectivo social en particular y que se transmite a través de diversas generaciones. Frente a lo cual Gómez y Balkin (2008) afirman que la cultura representa un esquema que ha sido transmitido históricamente por medio de símbolos, concepciones heredadas a través de los cuales los hombres se comunican y desarrollan actitudes frente a la vida.

Así mismo Vallejo (2016) afirma que la cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por las normas, valores, actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura de una organización constituye la forma de pensar y actuar, la expresión en la forma en que se hacen los negocios, cómo tratan a los clientes y trabajadores, el grado de autonomía y libertad que existe en sus unidades u oficinas, el grado de lealtad que los trabajadores sienten en las empresas.

La cultura organizacional está constituida por los supuestos y creencias básicas que comparten los miembros de la empresa y que operan de forma automática definiendo el punto de vista de la organización en el entorno y en sí misma lo cual se ve reflejado en lo que se da por sentado (Gómez y Balkin, 2008).



3.3.1. Tipos de Cultura Organizacional

Para Ritter (2008) los tipos de cultura organizacional son las siguientes:

- **Cultura de Mercado:** es aquella que busca alcanzar las metas que son medibles y deseables sobre todo de carácter financiero o enfocadas al mercado, la cual propicia una competencia intensa y orientación hacia las utilidades en la cual los resultados son lo principal. Se enfoca en la productividad y la eficiencia por eso a mayores niveles de desempeño corresponde mayores niveles de remuneración de acuerdo con un programa convenido. Esta cultura la poseen organizaciones en las que a sus colaboradores les hacen desarrollar la competencia de orientación al logro o al resultado, en ciertas ocasiones se olvidan del talento humano por el logro de los objetivos.
- **Cultura Burocrática:** se nombra así debido a que existen en la organización procedimientos, normas, reglas y métodos que deben cumplirse de forma estricta. El comportamiento se mide como adecuado o no al reglamento, por lo que es común que se apliquen sanciones a quien no sigue con lo previamente explicitado.
- **Cultura de Clan:** se nombra así por su similitud con una familia. En este tipo de cultura prevalecen el trabajo en equipo, el apoyo, compromiso y orientación de los líderes, quienes actúan como mentores, prevaleciendo la lealtad y la tradición.

El compromiso a largo plazo del colaborador con la empresa que se muestra como lealtad se intercambia con el compromiso a largo plazo de la empresa con el colaborador que se muestra como seguridad.

Para desarrollar esta cultura implica un largo y absoluto esfuerzo de socialización con todos los miembros de la organización, los miembros que tienen más años dentro de la organización se convierten en los mentores y modelos a seguir para los nuevos talentos.

Se sustenta en sus orígenes, tradiciones, ritos; los empleados tienen un sentido de orgullo y pertenencia.

- **Cultura Emprendedora:** se caracteriza por los altos grados de creatividad e innovación, así como la disposición de asumir riesgos, lo que le permite estar siempre a la vanguardia ya que reacciona rápidamente a los cambios del entorno. Proporcionan productos nuevos, novedosos y únicos, así como un rápido crecimiento. El espíritu emprendedor y la innovación son valores arraigados por el fundador. Alientan y recompensan a la iniciativa individual que contribuyan al crecimiento.

Por otro lado, (Robbins & Judge, 2009), clasifica la cultura organizacional entre débil y fuerte:

- **Cultura fuerte:** es aquella que tienen plenamente delineado sus preceptos integrados, valores y definidos los objetivos, trabajan en equipo y logran consenso para el logro de las metas de la organización. Entre los miembros de este tipo de cultura existe cohesión, fidelidad y compromiso.

Son organizaciones que no tienen problemas con la rotación de personal, ya que sus miembros se sienten a gusto en su lugar de trabajo y no buscan cambios, logran empoderarse de sus roles por la confianza y apertura de sus jefes.

En la mayoría de los casos encontraremos este tipo de cultura en las organizaciones multinacionales, ya que para mantener sus operaciones tanto en el país como externamente, deberán tener objetivos, valores, preceptos y entre otros aspectos importantes, bien determinados.

- **Cultura Débil:** se trata de una cultura organizacional que carece de valores claramente definidos e integrados. En ella, los miembros actúan guiados por sus propios principios o se forman subgrupos, lo que impide el trabajo en equipo con un propósito común. Al no existir lineamientos fijos, la organización no fomenta el desarrollo de ideas innovadoras. En este tipo de cultura, el control suele ejercerse de manera absoluta y rígida. Además, estas organizaciones presentan una alta rotación de personal, y su principal prioridad suele ser el nivel de producción, relegando el bienestar de los empleados a un segundo plano.

3.3.2. Elementos de la Cultura Organizacional

Según Chiavenato (2009) los principales elementos de la cultura organizacional son:

1. El comportamiento diario observable; la forma en que las personas interactúan, el lenguaje y los gestos que utilizan, los rituales, las rutinas y los procedimientos comunes.
2. Las normas o las reglas relativas a los grupos y sus comportamientos, por ejemplo, los ratos de descanso, la hora de comer, los días para vestir informal.
3. Los valores dominantes que define una organización, como la ética, respecto a las personas, la calidad de sus productos o los precios bajos.



4. La filosofía administrativa que guía y orienta las políticas de la organización respecto a los trabajadores, los clientes y los accionistas.
5. Las reglas del juego, entendidas como la manera en que funcionan las cosas, lo que un nuevo trabajador debe aprender para salir bien librado y ser aceptado como miembro de un grupo.
6. El clima de la organización, o los sentimientos de las personas y la forma en que interactúan entre sí, con los clientes o con elementos externos.

Por otra parte, Ramón et al. (2017) manifiesta que la cultura organizacional está compuesta por una parte esencial y profunda, que no es visible a simple vista, conocida como la sustancia o dimensión implícita. Esta incluye las ideologías, que abarcan las creencias, valores y normas compartidas por los miembros de la organización. Estas ideologías se encuentran interrelacionadas de manera relativamente coherente y están cargadas de emociones, lo que contribuye a mantener la cohesión entre las personas y a dar sentido a su entorno. Además, estas creencias y valores promueven o restringen ciertas conductas, influyendo directamente en el comportamiento de los individuos. Las ideologías están conformadas por:

1. Creencias. Expresan relaciones de causa- efecto, algunos comportamientos particulares traerán como consecuencia ciertos resultados específicos.
2. Valores. Los valores expresan las preferencias por ciertos comportamientos y resultados. Los valores personales describen lo que los individuos consideran importante, lo que quieren, sus preferencias, lo que en su opinión es correcto, justo o deseable.
3. Normas. Expresan qué comportamientos son los esperados y aceptados para lograr ciertos resultados.

Para que cada uno de sus miembros adopte un comportamiento de vinculación con la empresa, ésta debe fomentar el desarrollo de competencias en su talento humano y su desarrollo individual, que promueva en ellos una actitud positiva, para entregar lo mejor de sí mismos hacia la organización, haciendo que ésta logre una ventaja competitiva en relación con las otras empresas. Considerando que las empresas hacen realidad su misión y visión, a través del accionar desplegado por su talento humano.

3.3.3. Niveles de la Cultura Organizacional

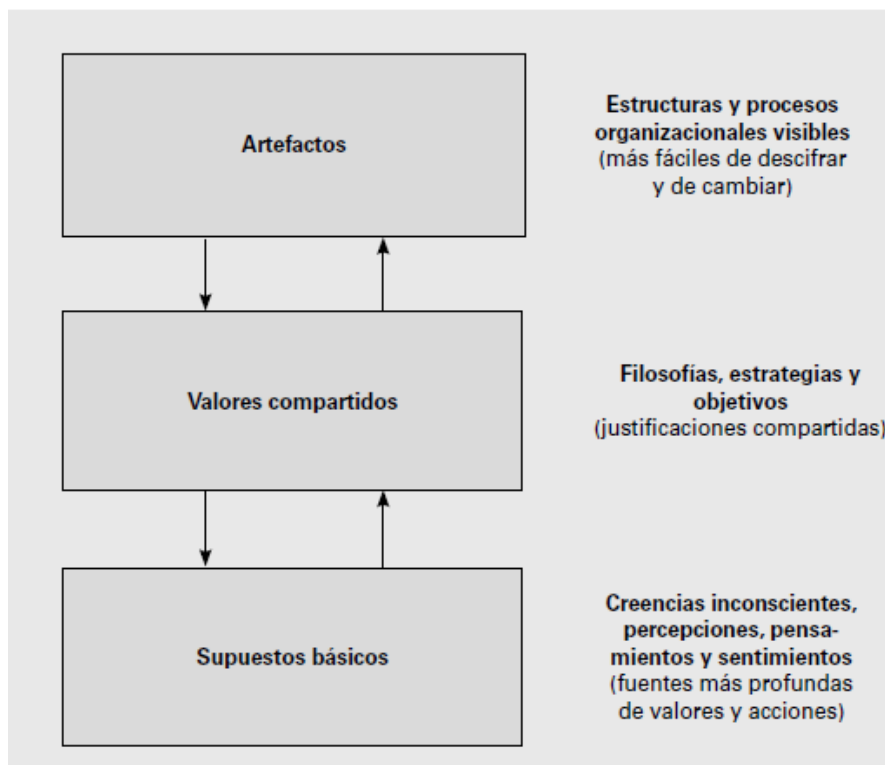
La cultura organizacional se muestra en tres diferentes niveles como son los artefactos, valores compartidos y supuestos básicos (Chiavenato, 2009).

1. Los artefactos constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Incluyen los productos, servicios y pautas de comportamiento de los miembros de una organización. Al caminar por las oficinas de una organización se advierte cómo visten las personas, cómo hablan, de qué conversan, cómo se comportan, qué es importante y relevante para ellas. Los artefactos son las cosas o los eventos que nos indican de forma visual o auditiva la cultura de la organización. Algunos ejemplos de artefactos son los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales.
2. Los valores compartidos constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales los valores fueron creados originalmente por los fundadores de la organización.
3. Los supuestos básicos constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas y muchas veces es adoptada por la organización por medio de supuestos que no están escritos o siquiera pronunciados.

En la figura 8 (pág. sig.) se ilustran los tres niveles que presenta la cultura:



Figura 8. Los tres niveles de la cultura organizacional



Adaptado de *Gestión del Talento Humano*, (Chiavenato, 2009).

Por otro lado, Ramón et al. (2017) señalan que para que una organización pueda adoptar efectivamente una cultura organizacional, es fundamental que desarrolle y enfoque su atención en ciertos mecanismos clave, los cuales se describen a continuación:

- **Definición del sueño o meta organizacional:** La empresa debe tener claramente establecidos sus objetivos y resultados esperados en el mercado. Es esencial identificar el mercado meta al que se desea atraer, los atributos distintivos de sus productos o servicios, y el factor diferenciador que la posiciona frente a la competencia.
- **Estructura organizacional:** Es necesario definir cómo estará organizada la empresa y qué tipo de estructura se aplicará para optimizar su funcionamiento.
- **Perfil del personal:** La organización debe determinar los perfiles adecuados para cada función, estableciendo las competencias y características que debe poseer cada miembro del equipo para ejecutar la estrategia de negocios. Esto servirá de base para los procesos de reclutamiento y selección del talento humano.
- **Modelo de competencias:** Se debe elaborar un modelo que refleje todas las habilidades y conocimientos requeridos en el personal que formará parte de la organización. Estos criterios serán evaluados durante el proceso de selección para asegurar la incorporación de candidatos que cumplan con los requisitos.
- **Estilo organizacional:** Es fundamental definir el estilo de liderazgo que prevalecerá en la empresa. Ya sea un liderazgo que fomente el empoderamiento, la motivación y el bienestar de los colaboradores, logrando resultados positivos, o un liderazgo más autoritario y centrado únicamente en la alta dirección.
- **Sistemas y procesos:** Se deben establecer y describir los sistemas y procesos que se implementarán para fortalecer la organización y asegurar la correcta ejecución de la estrategia.
- **Valores organizacionales:** Finalmente, es crucial definir los valores que guiarán el accionar de la empresa, ya que estos constituyen el eje fundamental sobre el cual se sustentan todas las operaciones y decisiones organizacionales.



3.4. La cultura de la empresa familiar

Según Ruiz (2008) indica que la cultura de la empresa familiar se compone fundamentalmente, de la participación de los miembros familiares en la dirección de la empresa y del papel del fundador.

Con respecto a estas empresas familiares, está claro que en muchos aspectos son como cualquier otra empresa. Sin embargo, hay que indicar que resulta única en un aspecto clave: sus propietarios, directivos y empleados “comparten además de una relación familiar, normas éticas y de conducta que mantienen, en un mayor o menor grado, en su lugar de trabajo. De este modo, comenzando con lo particular de la cultura en estas firmas, existe evidencia del compromiso de los miembros familiares con la organización derivados de la participación en los negocios como directivos o por compartir una historia. En todo este proceso no hay que olvidar la figura del fundador como pieza clave, el cual pone las bases que llevan al éxito o fracaso de la empresa familiar, y del mismo modo, tampoco queda atrás la aportación de cada una de las generaciones a su paso por la empresa (Corona, 2017).

Para Camino (2012), el fundador ejerce una especial influencia en el inicio, desarrollo y mantenimiento de la visión y la cultura de la organización, teniendo un gran impacto tanto interna como externamente. Con relación al exterior, para lograr que la empresa sobreviva en un entorno cada vez más dinámico, y desde el punto de vista interno, para resolver los problemas de integración.

Por lo tanto, hay que tener en cuenta que la cultura corporativa de la empresa familiar viene influida por la personalidad, los valores y las creencias de la generación fundadora, lo cual repercute en el estilo operacional del negocio, afectando tanto a su desarrollo como a su habilidad para responder a los cambios (Cordero et al. 2022).

Del mismo modo, como importante y característico de esta cultura destacamos el papel de los valores ya comentados en el apartado de las relaciones en la empresa familiar, que dan soporte a la cultura corporativa y a la toma de decisiones, y constituyen los cimientos de la significativa visión a largo plazo que estos negocios poseen. También pueden desembocar en un refuerzo de la lealtad o, incluso, en un aumento de la motivación de sus miembros. Sin embargo, no hay que olvidar que en estas empresas las emociones son muy importantes y estas últimas pueden llegar a dificultar la interpretación o la objetividad (Acero, 2019).

Si bien una cultura estable es una de las fortalezas con las que estas empresas familiares pueden contar, no hay que olvidar que también puede ser fuente de debilidades debido a la rigidez que supone para la compañía, sobre todo, en un entorno en constante cambio como el actual.

En este sentido, y centrándonos principalmente en las investigaciones realizadas por Chand, (2018), se pueden distinguir tres patrones de la cultura de una familia, que afectan al normal desarrollo del negocio:

La familia patriarca: el padre es la principal figura de autoridad y todos los demás miembros de la familia obedecen sus órdenes. Además, éste suele ser bastante reacio a compartir responsabilidades e información y existe poco contacto con sus descendientes.

La familia colaboradora: en este caso el fundador confía en su familia, existiendo un mayor reparto de poder entre todos los miembros familiares. Así, prevalece una mayor motivación a la hora de fijar objetivos y valores empresariales, esforzándose para trabajar de manera agregada en el conjunto de la firma.

La familia conflictiva: cada miembro familiar, individualmente, desarrolla sus propios objetivos y suele desconfiar el uno del otro, caracterizándose, además, por unas relaciones siempre en conflicto.

A partir de cada uno de estos patrones de cultura familiar, podemos encontrarnos con distintos tipos de gerencia y, a su vez, de problemas en el traspaso generacional, siendo, quizás, la familia colaboradora la más efectiva por su menor dependencia del fundador y mayor cooperación de todos los miembros de la organización. En este sentido, según Ortega, (2016), la sucesión puede volverse un proceso crítico cuando no existe una comunicación fluida ni confianza entre los miembros de la familia.

En consecuencia, y teniendo en cuenta los distintos aspectos vinculados a la cultura familiar, esta se configura como un elemento clave para definir a una empresa familiar. Según Gallo y Kenyon-Rouvinez (2019), una organización puede considerarse familiar cuando adopta una cultura que, de manera parcial y voluntaria, es compartida y sostenida a lo largo del tiempo, integrándose con los valores y tradiciones propios de la familia.



Referencias

- Acero, R. Y. (2019). Proyecto Aplicado Análisis De Factores De Cultura Organizacional Para La Empresa Grupo Empresarial Optical Con El Modelo Denison.
- Alles, M. A. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (3era. Edición ed., Vol. 1). Granica.
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris, S. S. (2018). Administración de recursos humanos (17ava. Edición ed.). Cengage Learning Editores, S.A.
- Camino, M. I. (2012). Cultura Organizacional: Emociones Y Sentido de Vida. Académica Española.
- Chand, S. R. (2018). Inspira: Cómo Crear Una Cultura Organizacional Poderosa. Whitaker House Spanish.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional : la dinámica del éxito en las organizaciones (2da. Edición ed.).
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos (9na. Edición ed.). McGraw-Hill.
- Cordero, G. D., Beltran, T. N., & Bermeo, P. V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. Revista Venezolana de Gerencia, 7.
- Corona, J. (2017). Empresa familiar: análisis estratégico. Grupo Planeta.
- Dessler, G., & Varela, J. R. (2009). Administración de Recursos Humanos: Enfoque latinoamericano (5ta. Edición ed.). Pearson Educación.
- Gallo, M. A., & Kenyon-Rouvinez, D. (2019). Governing family businesses: What do family businesses need to consider to create effective governance structures? *Journal of Family Business Management*, 9(3), 273–288.
- Gómez, L. R. y Balkin, D. B. (2008). Gestión de Recursos Humanos (5ta. Edición ed.). Pearson Educación.
- Mondy, R. W. (2010). Administración de recursos humanos (11ava. Edición ed.). Pearson Educación.
- Ortega, M. (2016). La cultura organizacional: Un enfoque dimensional. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Ramón, D., Sarmiento, C., & Parra, B. A. (2017). Diseño de la cultura organizacional para la estrategia de negocios (1era. Edición ed.). Grupo Compas.
- Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional. En R. Michael, *Cultura Organizacional* (pág. 153). La Crujia Ediciones.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional. Pearson Education.
- Ruiz, G. M. (2008). Gestión de la empresa familiar. 202. <https://doi.org/https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/50153>
- Vallejo, C. L. (2016). Gestión del Talento Humano. La Caracola

**Capítulo 4.
Modelo de responsabilidad
social empresarial
(rse) para el desarrollo
sustentable de las pymes**

4.1. Componentes clave de un modelo integral de responsabilidad social empresarial aplicable a Pymes

Un modelo integral de responsabilidad social empresarial (RSE) orientado a las pymes ecuatorianas debe estructurarse sobre una base estratégica que supere la visión fragmentada o asistencialista de la responsabilidad social. Para ello, el primer componente esencial es la gestión ética y transparente, que comprende no solo el cumplimiento legal, sino también la adopción de principios de integridad, rendición de cuentas y prevención de conflictos de interés en todos los niveles de la organización (Zastempowski & Cyfert, 2023) flexibility, responsiveness and speed. La ética empresarial, en este contexto, se convierte en un eje transversal que permea las decisiones gerenciales, las relaciones laborales y la interacción con los stakeholders, fomentando una cultura organizacional coherente con los valores del desarrollo sustentable.

Otro componente fundamental es la incorporación de la sostenibilidad en la cadena de valor, lo que implica integrar criterios sociales y ambientales en las prácticas productivas, logísticas y comerciales (Ortiz-Martínez et al., 2023). Las pymes pueden avanzar en este ámbito adoptando principios de economía circular, seleccionando proveedores locales comprometidos con prácticas responsables o reduciendo su huella ecológica mediante innovación tecnológica accesible. Esta dimensión permite a las pymes no solo diferenciarse en el mercado, sino también fortalecer sus vínculos con comunidades y clientes que valoran la sostenibilidad como criterio de elección.

La gestión del talento humano representa un tercer pilar crítico del modelo (Zhang et al., 2024). Para las pymes, que muchas veces operan con estructuras reducidas y personal polivalente, promover un entorno laboral justo, seguro y formativo resulta clave para la productividad y la cohesión interna. Esto incluye prácticas como la equidad salarial, la conciliación entre la vida laboral y familiar, el desarrollo de competencias y el respeto a la diversidad. La inversión en el bienestar de los trabajadores no debe considerarse un costo, sino un mecanismo para consolidar equipos estables, motivados y alineados con los objetivos de la empresa.

En cuarto lugar, la relación activa con la comunidad es un componente que aporta legitimidad social y genera valor compartido (Crowley et al., 2018). A través del diálogo permanente con actores locales, las pymes pueden identificar áreas de colaboración que les permitan contribuir al desarrollo del entorno y, al mismo tiempo, fortalecer su presencia e impacto territorial. Esta dimensión cobra especial sentido en zonas rurales o periféricas, donde las pequeñas empresas suelen ser las principales generadoras de empleo e innovación local. La gestión comunitaria desde la RSE no debe limitarse a donaciones, sino orientarse a proyectos de desarrollo participativo y sostenido.

El componente de la innovación social también debe formar parte del modelo integral de RSE (Rodríguez-Espíndola et al., 2022). Este enfoque promueve que las pymes diseñen soluciones novedosas a problemas sociales específicos, empleando recursos empresariales de manera creativa y eficiente. La innovación social permite repensar productos, servicios o modelos de negocio que respondan a las necesidades de sectores vulnerables o desatendidos, a la vez que abren nuevas oportunidades de mercado. Esta dimensión es especialmente relevante en un país como Ecuador, donde las desigualdades estructurales exigen respuestas adaptadas y escalables desde todos los actores del sistema económico.

Finalmente, la evaluación y mejora continua cierra el ciclo del modelo (Abongue et al., 2025). La incorporación de mecanismos internos para monitorear el desempeño social, ambiental y ético de la pyme posibilita ajustes oportunos y la consolidación de aprendizajes organizacionales. Esta retroalimentación no solo contribuye a la sostenibilidad del modelo, sino que permite a la empresa demostrar resultados ante sus públicos de interés, construir reputación y atraer nuevas alianzas. Un modelo integral de RSE, por tanto, no se concibe como una serie de acciones aisladas, sino como un sistema dinámico de gestión orientado al impacto sostenible.

En la Figura 1 (pág. sig.), se observa el modelo de RSE con todos los elementos que se han identificado:



Figura 1. Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para las Pymes



Fuente: Elaboración propia

4.2. Adaptación de estándares internacionales de RSE a contextos locales

Los estándares internacionales de responsabilidad social empresarial, como el Global Reporting Initiative (GRI), la Norma ISO 26000 o los Principios del Pacto Global de Naciones Unidas, han sido diseñados para ofrecer marcos de referencia amplios que orienten la conducta empresarial responsable a nivel global (Azinheira et al., 2023; Jakobs et al., 2024). Sin embargo, su aplicación directa en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas presenta limitaciones estructurales, culturales y operativas que requieren una adaptación cuidadosa a los contextos locales. Esta adaptación no implica una reducción de los principios fundamentales, sino una contextualización que permita su implementación efectiva y sostenible en realidades empresariales con menor capacidad técnica y financiera.

Uno de los principales retos de esta adaptación radica en la necesidad de traducir los lenguajes y criterios técnicos de los estándares globales en instrumentos comprensibles y operativos para el entorno de las pymes. La mayoría de estas empresas no cuentan con departamentos especializados en sostenibilidad o gestión ética, por lo que es indispensable diseñar guías simplificadas, matrices de autodiagnóstico o metodologías participativas que faciliten su apropiación. Además, debe considerarse el nivel de formalidad de la empresa, su ubicación territorial y su inserción sectorial para establecer prioridades de acción que sean realistas y medibles.

La adaptación también requiere reconocer las particularidades culturales y sociales del entorno ecuatoriano, donde los valores comunitarios, la interculturalidad y las economías populares y solidarias configuran formas distintas de concebir la empresa y su rol social (Li et al., 2024). En este sentido, los marcos de RSE deben dialogar con principios como el buen vivir (Sumak Kawsay), consagrados en la Constitución del Ecuador, lo que permite enriquecer los estándares internacionales desde una perspectiva ética situada. Esta relectura cultural favorece la legitimidad del modelo de RSE y su alineación con los valores de las comunidades donde operan las pymes.



Otro aspecto clave en el proceso de adaptación es la articulación de los estándares internacionales con políticas públicas locales y normativas nacionales (Leckel et al., 2020). En Ecuador, existen programas estatales que promueven prácticas responsables, como los incentivos para compras públicas inclusivas o las certificaciones de producción limpia (Alvarado-Vélez, 2025) Chimborazo, con énfasis en la sostenibilidad económica y ambiental. Para ello, se evaluó cómo las disposiciones de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP). Integrar estos instrumentos en la estrategia de RSE de las pymes no solo favorece la viabilidad operativa del modelo, sino que fortalece el vínculo entre la empresa y el Estado como corresponsables del desarrollo. Asimismo, los gobiernos locales pueden ser aliados estratégicos en la difusión y acompañamiento de procesos de adaptación.

La experiencia comparada muestra que los procesos de adaptación más exitosos se sustentan en la participación activa de los actores locales. Universidades, cámaras de comercio, organizaciones no gubernamentales y cooperativas pueden desempeñar un rol fundamental como facilitadores de procesos de formación, diálogo y construcción de capacidades (Alvarado Vélez, 2024). Estas alianzas permiten traducir los principios globales en prácticas contextualizadas, pertinentes y sostenibles, generando conocimiento colectivo y fortaleciendo el ecosistema empresarial responsable a nivel local y regional.

Por último, es importante que la adaptación de los estándares internacionales no derive en un simple ejercicio de cumplimiento formal, sino en una transformación genuina de la cultura empresarial. Esto implica promover procesos reflexivos, autocríticos y participativos dentro de las pymes, que les permitan reconocer su rol como actores sociales y asumir compromisos concretos con su entorno. En lugar de ver los estándares como cargas externas, deben ser concebidos como herramientas para construir legitimidad, innovar y generar valor compartido desde la identidad territorial de cada empresa.

4.3. Diseño de políticas internas de responsabilidad social en empresas familiares

Las empresas familiares constituyen una forma predominante de organización empresarial en Ecuador, especialmente dentro del tejido de pequeñas y medianas empresas (Fuentes-Gavilánez & Uquillas, 2021). Su carácter singular, marcado por la superposición de la lógica empresarial y la dinámica familiar, presenta tanto desafíos como oportunidades para el diseño de políticas internas de responsabilidad social empresarial (RSE). Estas políticas deben ser formuladas considerando no solo los principios generales de la sostenibilidad, sino también las particularidades culturales, afectivas y de gobernanza que caracterizan a este tipo de organizaciones.

Uno de los principales retos al diseñar políticas internas de RSE en empresas familiares es lograr una institucionalización efectiva de los valores éticos y del compromiso social, evitando que la responsabilidad recaiga únicamente en la voluntad del fundador o del líder familiar (Mitra, 2024). Para ello, es fundamental formalizar los principios de RSE a través de códigos de conducta, reglamentos internos y manuales de buenas prácticas que orienten el comportamiento de todos los miembros de la organización, incluidos aquellos que no pertenecen al núcleo familiar. Esta formalización ayuda a garantizar continuidad, coherencia y credibilidad en las acciones de la empresa.

Asimismo, el diseño de políticas de RSE debe partir de un diagnóstico participativo que permita identificar los impactos sociales y ambientales de la empresa, así como las expectativas de sus grupos de interés internos y externos. En el caso de las empresas familiares, donde las decisiones tienden a concentrarse en pocos actores, es especialmente relevante generar espacios de diálogo con trabajadores, proveedores, clientes y actores comunitarios para construir una política inclusiva y con sentido de pertenencia (He & Xiao, 2022). La participación amplia favorece la legitimidad y facilita la implementación de las políticas diseñadas.

Otro aspecto clave es la integración de la responsabilidad social en los procesos cotidianos de gestión (He & Xiao, 2022). Esto implica incorporar criterios éticos y de sostenibilidad en áreas como la contratación de personal, la gestión de proveedores, las condiciones laborales y la asignación de beneficios. Las políticas internas deben promover prácticas equitativas, transparentes y respetuosas de los derechos humanos, garantizando una cultura organizacional basada en el respeto, la confianza y la corresponsabilidad. En este sentido, la RSE no debe ser una dimensión externa o complementaria, sino un componente central del modelo de gestión empresarial.

Dado que muchas empresas familiares operan con estructuras organizativas informales o poco profesionalizadas, el acompañamiento técnico y la formación en gestión responsable son fundamentales para fortalecer sus capacidades institucionales. Programas de asesoría, redes de mentoría y alianzas con instituciones académicas o cámaras empresariales pueden facilitar el proceso de diseño e implementación de políticas internas de RSE adaptadas a sus realidades. Estos apoyos deben considerar tanto el fortalecimiento de la dimensión empresarial como la consolidación de una cultura familiar orientada al bien común.

Finalmente, es importante que las políticas internas de RSE en empresas familiares incluyan mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan verificar su cumplimiento, identificar áreas de mejora y reconocer buenas prácticas. La autoevaluación periódica, combinada con la retroalimentación de los colaboradores y la comunidad, con-



tribuye a consolidar una cultura de mejora continua. De esta forma, la RSE deja de ser una aspiración abstracta y se convierte en una práctica sistemática que potencia el legado familiar, la sostenibilidad del negocio y el impacto positivo en el entorno.

4.4. Integración de la RSE en la cultura organizacional y toma de decisiones

La integración de la responsabilidad social empresarial en la cultura organizacional representa un componente esencial para garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Esta integración implica que los principios de responsabilidad ética, ambiental y social no sean concebidos como prácticas externas o separadas del quehacer empresarial, sino como elementos intrínsecos al sistema de valores, creencias y normas compartidas que definen el comportamiento de la empresa. En las pymes ecuatorianas, este desafío requiere un esfuerzo deliberado por transformar la cultura interna, superando prácticas reactivas o improvisadas para consolidar una identidad corporativa responsable.

Un aspecto clave para lograr esta integración es la alineación entre el discurso y la práctica (Jing et al., 2022). No basta con adoptar una política de RSE o publicar declaraciones institucionales; es necesario que dichas directrices se traduzcan en comportamientos cotidianos, liderados desde la alta dirección y replicados en todos los niveles de la organización. Cuando la RSE se convierte en una referencia constante para la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la gestión de relaciones internas y externas, comienza a enraizarse como parte de la cultura organizacional. Este proceso requiere coherencia, liderazgo ético y formación continua.

La cultura organizacional sustentada en la RSE promueve estilos de liderazgo participativos, orientados al diálogo, a la inclusión y al respeto por la diversidad (Uchida et al., 2023). En este sentido, se fomenta una gestión que no solo prioriza el rendimiento económico, sino también el bienestar de los trabajadores, la equidad de género, la sostenibilidad ambiental y la corresponsabilidad social. Las decisiones estratégicas deben considerar de forma sistemática los impactos en los grupos de interés y el entorno, adoptando criterios más amplios que los financieros. Esto amplía la perspectiva de la gestión y fortalece la legitimidad de la empresa ante la sociedad.

Para las pymes, un camino eficaz hacia esta integración es incorporar la RSE como parte de sus procesos internos de planificación estratégica y operativa. Desde el establecimiento de metas hasta la evaluación del desempeño, la responsabilidad social debe ser un eje transversal que incida en los objetivos institucionales, las políticas de recursos humanos, los procesos de contratación, la selección de proveedores y los mecanismos de control interno. Esta transversalidad ayuda a consolidar la cultura responsable, evita su aislamiento como una función secundaria y permite identificar oportunidades de innovación con valor social.

La formación de los colaboradores es otro pilar fundamental en este proceso (Flamini et al., 2022). Promover una cultura organizacional basada en la RSE requiere capacitar al personal en temas como ética empresarial, sostenibilidad, derechos laborales, equidad e inclusión, así como fomentar espacios de reflexión colectiva sobre el propósito de la empresa y su papel en la sociedad. Estas instancias no solo generan conocimiento, sino también compromiso, sentido de pertenencia y cohesión interna. Además, el reconocimiento de buenas prácticas y la promoción de comportamientos alineados con los valores de la RSE contribuyen a consolidar hábitos y actitudes responsables.

Por último, cabe señalar que integrar la RSE en la toma de decisiones implica desarrollar herramientas de apoyo que faciliten su consideración sistemática. Matrices de impacto social, guías éticas para decisiones complejas, comités de sostenibilidad o mecanismos de consulta a los grupos de interés son algunos ejemplos de instrumentos que pueden institucionalizar este enfoque. En el caso de las pymes, estas herramientas deben ser flexibles y adaptadas a su realidad operativa, pero con el mismo rigor que permita orientar las decisiones hacia una lógica de desarrollo sustentable, equidad y transparencia.

4.5. Evaluación y auditoría social como herramientas de gestión responsable

La evaluación y la auditoría social se han consolidado como mecanismos clave para garantizar la coherencia, efectividad y credibilidad de las prácticas de responsabilidad social empresarial, especialmente en contextos donde la transparencia y la rendición de cuentas son crecientemente valoradas por los grupos de interés (Muenjohn et al., 2024). En el ámbito de las pymes ecuatorianas, estas herramientas adquieren un valor estratégico, no solo para verificar el cumplimiento de compromisos éticos, sociales y ambientales, sino también para identificar oportunidades de mejora, fortalecer el diálogo con las partes interesadas y legitimar la gestión empresarial ante la comunidad.

La evaluación social es un proceso sistemático de análisis que permite valorar el desempeño de la empresa en relación con sus objetivos de RSE. A diferencia de una evaluación convencional centrada en indicadores económicos, este tipo de evaluación incorpora variables cualitativas y cuantitativas relacionadas con el impacto social, la equidad, la inclusión, el respeto a los derechos humanos y la sostenibilidad ambiental. Las pymes pueden realizar evaluaciones internas periódicas mediante herramientas de autodiagnóstico, encuestas a partes interesadas o análisis de resultados sociales, ajustados a su realidad operativa y escala de acción.



Por su parte, la auditoría social constituye un mecanismo más estructurado y, en muchos casos, externo, que permite verificar de manera objetiva y transparente el grado de cumplimiento de los principios y políticas de RSE (O'Leary et al., 2023). Este proceso no solo revisa documentos y registros, sino que también considera percepciones, experiencias y testimonios de trabajadores, comunidades y otros actores relevantes. La auditoría social genera informes que pueden ser compartidos públicamente, lo que potencia la rendición de cuentas y el compromiso con la mejora continua. En empresas familiares o pequeñas, su aplicación puede realizarse de forma participativa y comunitaria, sin necesidad de procesos excesivamente costosos.

La implementación de estas herramientas debe contemplar ciertos principios fundamentales: participación, independencia, transparencia y enfoque orientado a resultados. La inclusión de los diferentes grupos de interés en el diseño, ejecución y análisis de los procesos evaluativos y de auditoría garantiza que los resultados sean más pertinentes, representativos y útiles para la toma de decisiones. Asimismo, la independencia del proceso evaluador, aun en auditorías internas, es clave para evitar sesgos y asegurar la calidad del análisis. Estos procesos, correctamente implementados, pueden convertirse en verdaderos catalizadores de transformación organizacional.

Además de cumplir una función de control, la evaluación y auditoría social son herramientas de aprendizaje organizacional (Anjaningrum et al., 2024). Los resultados obtenidos deben servir como base para reformular políticas internas, rediseñar estrategias de RSE, identificar nuevas áreas de intervención o fortalecer las capacidades del personal. Así, la gestión responsable deja de ser un conjunto de acciones aisladas y se convierte en un proceso reflexivo y dinámico, impulsado por la evidencia y orientado al impacto. En este sentido, estas herramientas refuerzan la gobernanza ética de las pymes y permiten avanzar hacia modelos de negocio más coherentes con el desarrollo sustentable.

En definitiva, promover una cultura de evaluación y auditoría social en las pymes ecuatorianas requiere acompañamiento técnico, formación y la creación de marcos normativos o incentivos que reconozcan y estimulen estas prácticas. Las cámaras empresariales, universidades y entidades públicas pueden jugar un rol clave en la difusión y apoyo de estas herramientas, adaptadas a la escala y capacidades de las pequeñas empresas. Incorporar procesos de evaluación y auditoría social no solo es un signo de madurez organizacional, sino una vía concreta para consolidar una gestión empresarial ética, responsable y transformadora.



Referencias

- Abongue, D. F., Nyam, Y. S., & Hoeyi, P. K. (2025). A systematic analysis of systems thinking and the sustainability of small and medium size enterprises (SMEs): A global evaluation. *Scientific African*, 28, e02738. <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2025.e02738>
- Alvarado Vélez, J. A. (2024). La responsabilidad social corporativa como estrategia de cumplimiento tributario: Análisis jurídico y ético en Ecuador. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: CORPORATUM* 360, 7(14), 125-139. <https://doi.org/10.56124/corporatum-360.v7i14.007>
- Alvarado-Vélez, J. A. (2025). Mujeres rurales y contratación pública: Una estrategia jurídica para promover la conservación ambiental en Chimborazo. *NULLIUS: Revista de pensamiento crítico en el ámbito del Derecho*, 6(1), 37-50. <https://doi.org/10.33936/nullius.v6i1.7227>
- Anjaningrum, W. D., Azizah, N., & Suryadi, N. (2024). Spurring SMEs' performance through business intelligence, organizational and network learning, customer value anticipation, and innovation—Empirical evidence of the creative economy sector in East Java, Indonesia. *Heliyon*, 10(7), e27998. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27998>
- Azinheira, B., Antunes, M., Maximiano, M., & Gomes, R. (2023). A methodology for mapping cybersecurity standards into governance guidelines for SME in Portugal. *Procedia Computer Science*, 219, 121-128. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.272>
- Crowley, C., McAdam, M., Cunningham, J. A., & Hilliard, R. (2018). Community of Practice: A flexible construct for understanding SME networking roles in the Irish artisan cheese sector. *Journal of Rural Studies*, 64, 50-62. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.08.014>
- Flamini, G., Pittino, D., & Visintin, F. (2022). Family leadership, family involvement and mutuality HRM practices in family SMEs. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100468. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100468>
- Fuentes-Gavilánez, L., & Uquillas, G. (2021). Empresas familiares como alternativa para la recuperación económica. *Kairós, Revista de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas*, 4(7), 54-72. <https://doi.org/10.37135/kai.03.07.03>
- He, X., & Xiao, W. (2022). What drives family SMEs to internationalize? An integrated perspective of community institutions and knowledge resources. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 81, 101682. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2022.101682>
- Jakobs, L., Salamanca Cano, A. K., & Rauch, E. (2024). Sustainability in SMEs: A Comparative Study to Assess Current Status and Setting Targets for Action. *IFAC-PapersOnLine*, 58(19), 836-841. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2024.09.188>
- Jing, S., Hou, K., Niu, Z., & Yan, J. (2022). A selection model for innovation strategies in family SMEs. *Computers & Industrial Engineering*, 172, 108628. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108628>
- Leckel, A., Veilleux, S., & Dana, L. P. (2020). Local Open Innovation: A means for public policy to increase collaboration for innovation in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 153, 119891. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119891>
- Li, L., Chen, Z., & You, J. (2024). Exploring the impact of religious culture on financial constraints: The moderating role of environmental responsibility, innovation, and law enforcement on SMEs. *Finance Research Letters*, 69, 106050. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106050>
- Mitra, S. (2024). Investigating the effect of organisational values on sustainable practices and the moderating role of family influence in Indian SMEs. *IIMB Management Review*, 36(2), 99-112. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.04.001>
- Muenjohn, N., McMurray, A. J., Kim, J., & Afshari, L. (2024). Workplace innovation and work value ethics: The mediating role of leadership in Asian SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(3), 100547. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100547>
- O'Leary, S., Lieberman, S., Gulyas, A., Ogilvie, M., Bates, D., Heath, T., Pelz, C., Williams, S., & Shalet, D. (2023). Management actions to address the climate emergency: Motivations and barriers for SMEs and other societal micro/meso-level groups. *The International Journal of Management Education*, 21(3), 100831. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2023.100831>
- Ortiz-Martínez, E., Marín-Hernández, S., & Santos-Jaén, J.-M. (2023). Sustainability, corporate social responsibility, non-financial reporting and company performance: Relationships and mediating effects in Spanish small and medium sized enterprises. *Sustainable Production and Consumption*, 35, 349-364. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.11.015>
- Rodríguez-Espíndola, O., Cuevas-Romo, A., Chowdhury, S., Díaz-Acevedo, N., Albores, P., Despoudi, S., Malestios, C., & Dey, P. (2022). The role of circular economy principles and sustainable-oriented innovation to enhance social, economic and environmental performance: Evidence from Mexican SMEs. *International Journal of Production Economics*, 248, 108495. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108495>



- Uchida, H., Yamada, K., & Zazzaro, A. (2023). Management innovations in family firms after CEO successions: Evidence from Japanese SMEs. *Japan and the World Economy*, 66, 101189. <https://doi.org/10.1016/j.japwor.2023.101189>
- Zastempowski, M., & Cyfert, S. (2023). A new angle on SMEs' competitiveness. How do agility capabilities affect a firm's competitive position? *Journal of Organizational Change Management*, 36(4), 635-662. <https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2022-0255>
- Zhang, Y., Iqbal, S., Tian, H., & Akhtar, S. (2024). Digitizing success: Leveraging digital human resource practices for transformative productivity in Chinese SMEs. *Heliyon*, 10(17), e36853. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36853>



ISBN: 978-956-9037-41-2

